

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Tesis previa a la obtención del Título de Licenciada en Comunicación
con mención en Desarrollo**

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

Autora: Nadya Paulina Ochoa Paredes

Directora: Maria Eugenia Garcés

QUITO, ABRIL 2008

Los conceptos, análisis, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Abril 2008

Nadya Paulina Ochoa Paredes

DEDICATORIA

A mis amigos que conforman la organización Quito Eterno por su amistad, confianza y apoyo en mi crecimiento personal y profesional. Por su entrega y amor desinteresado por nuestra ciudad, Quito. Gracias, con su aporte diario a la comunidad en fortalecer y re - valorar nuestro patrimonio, historia, identidad; ustedes nos enseñan como ciudadanos a no olvidar nuestra historia y no condenarnos a volver a repetirla.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Nadezhda y Fabián, gracias por su apoyo diario, por su enseñanza y entrega, gracias por ser parte de mi crecimiento personal y profesional, gracias por ser mi ejemplo, mi guía y mi fortaleza.

A mis hermanas Andrea y Diana por su compañía, su apoyo y colaboración desinteresada.

A mi compañero eterno David, quien ha sido mi pilar y mi apoyo incondicional.

A María Eugenia Garcés, quien se convirtió en mi guía y orientadora para cristalizar este trabajo.

A todo el equipo de Quito Eterno quienes desde el inicio confiaron en mí para entrar en su organización y formar parte de ella, por su entrega, colaboración y aporte diario a este trabajo nuestro, por sus comentarios, sugerencias, tiempo e información proporcionada, pero sobretodo; por la confianza a que el resultado de esta investigación se convierta en un apoyo profesional para todos y cada uno de los que integran Quito Eterno y que sirva de herramienta de apoyo hacia el fortalecimiento de esta organización ciudadana.

A todos y cada uno de los ciudadanos que habitan y visitan la milenaria ciudad de Quito, quienes confían y creen en el trabajo diario de Quito Eterno, quienes confían en un país y un desarrollo más humano y apuestan a que este desarrollo nace del amor y conocimiento de nuestros valores cívicos y nuestra historia.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
INTRODUCCIÓN.....	11
I. INNOVACIÓN INSTITUCIONAL.....	12
II. NOCIÓN DE DESARROLLO.....	23
III. ¿QUÈ PAPEL JUEGA LA COMUNICACIÓN EN LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL Y CONSECUENTEMENTE EL COMUNICADOR PARA EL DESARROLLO?	29
IV. EL ROL DEL COMUNICADOR.....	50
V. ¿CÓMO QUITO ETERNO RESPONDE AL ESCENARIO SOCIAL Y POR TANTO A LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL?	54
5.1 ANTECEDENTES.....	54
5.2. ¿CÓMO QUITO ETERNO RESPONDE AL ESCENARIO SOCIAL Y POR TANTO A LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL?	54
CAPITULO II.....	61
ESTUDIO SITUACIONAL DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO.....	61
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DE QUITO ETERNO	61
1.1 HISTORIA DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO.....	62
ANTECEDENTE:	62
1.1.1 CORPORACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO	62
ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN CENTRO HISTÓRICO	64
1.1.2 ORIGEN DE QUITO ETERNO	64
1.2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN QUITO ETERNO:	66
1.2.1 MISIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO	66
1.2.2 VISIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO.....	66
1.2.3 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	66
1.2.4. LINEAS ESTRATÉGICAS:	67
1.2.4.1 FUNCIONES Y RESPONSABLES DE CADA ÁREA	69
10. ¿DÓNDE FUNCIONA QUITO ETERNO?.....	73
11. CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA	73
11.1. SIGNOS Y SÍMBOLOS QUE SE DESARROLLAN	74
11.2 CONDUCTA NO VERBAL	74
11.2.1 MANIFESTACIONES MATERIALES.....	74
11.2.3. LENGUAJE.....	76
11.2.4. COSTUMBRES / RITOS	77
11.3 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	79
11.3.2 IMAGEN	80
11.3.3 ¿CÓMO SON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?.....	83
1.2.4. ¿QUÉ INFRAESTRUCTURA TIENEN?.....	84
11.5. ¿QUE PROYECTAN LOS MIEMBROS?.....	85
11.6. ¿QUÉ HERRAMIENTAS USAN PARA EVALUAR SU IMAGEN?	86
11.7 RECURSOS.....	87
INNOVACIÓN INSTITUCIONAL DE QUITO ETERNO: SU DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	93

CAPÍTULO III	101
DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE QUITO ETERNO.....	101
1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN	102
2. ENCUESTA	103
ENTREVISTA.....	105
4. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS - FODA.....	109
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ESTADO DE SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	114
5.1. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	116
5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS INTERNOS.....	116
5.1.2. RESULTADOS – ENCUESTAS	121
5.1.2.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	139
5.1.2.3. PROBLEMAS ENCONTRADOS.	152
5.2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA	153
DIAGNÓSTICO DE ACTORES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN QUE USAN	154
5.2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	157
5.2.2. PROBLEMAS ENCONTRADOS	163
5.3 DIAGNÓSTICO DE IMAGEN EXTERNA EN RELACIÓN A LA COBERTURA Y SEGUIMIENTO QUE HAN DADO LOS MEDIOS ESCRITOS DE LOS PRINCIPALES PERIÓDICOS DEL PAÍS A QUITO ETERNO.....	163
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:	181
CAPITULO IV.....	186
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	186
I. ANTECEDENTES DIAGNÓSTICO	186
II. PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	190
PROBLEMA GENERAL.....	190
PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	190
III. OBJETIVOS	192
OBJETIVO GENERAL	192
OBJETIVOS ESPECIFICOS	192
IV. LINEAS DE ACCIÓN	192
LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento Institucional	192
PROGRAMA:	192
LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecer la Cultura Organizacional	193
LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento de la identidad corporativa.....	194
LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecer los canales de comunicación interna.....	194
LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecer los canales de comunicación externa	196
CAPÍTULO V	198
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	198
CONCLUSIONES	225
RECOMENDACIONES	228
BIBLIOGRAFÍA.....	230
ANEXOS.....	232
FOTOGRAFÍAS DE INFRAESTRUCTURA DE QUITO ETERNO.....	233

Las imágenes reflejan la infraestructura que poseen las oficinas donde laboran los miembros de la Organización Quito Eterno, se evidencia así la reducción de espacio y la limitación para ciertas actividades, no obstante como se menciona en el capítulo del diagnóstico de la comunicación interna, dichos espacios facilitan la interacción y la comunicación personal.	233
IMÁGENES DE LOS SERVICIOS DE QUITO ETERNO	235
IV	237
MATRIZ DE PROBLEMAS.....	237
ANEXO CUADRO EN EXCEL	237

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en la visión de la comunicación y el desarrollo. En la actualidad estamos inmersos en coyunturas de cambio, somos sociedades cambiantes que requieren cada día de un crecimiento a escalas diversas. Las organizaciones del tercer sector u organizaciones sin fines de lucro, se han convertido en actores de desarrollo que aportan a la comunidad en diferentes ámbitos, en los que muchas veces actúa o debe actuar el gobierno central; no obstante su desempeño en la comunidad, hacen de estas organizaciones actores de desarrollo.

La organización ciudadana, sin fines de Lucro, Quito Eterno se desempeña como un actor de la comunidad de la ciudad de Quito. Está conformada por jóvenes ciudadanos que aman y conocen a la capital, valoran la identidad y la historia y buscan desde sus propios roles dar a conocer y re- valorar el conocimiento por el patrimonio tangible e intangible de la Quito, declarada por la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas - UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Quito Eterno se desempeña en la capital del Ecuador desde hace seis años, los que se han convertido en años representativos para la mencionada organización, ya que en este lapso ha desarrollado importantes cambios que le han permitido sostenerse en el tiempo y convertirse en una entidad sólida que fomenta la re - valoración del patrimonio de la ciudad mediante la *educación alternativa*.

Quito Eterno no ha priorizado la gestión de la comunicación en su desarrollo institucional, por lo que presenta una debilidad en la gestión comunicativa; es por ello que la presente investigación propone un plan de comunicación a fin de que éste se convierta en una herramienta de apoyo para el fortalecimiento institucional de la organización.

Esta investigación aportará a una nueva racionalidad comunicativa, basada en la innovación institucional en el contexto del cambio de época que se vive y, contribuirá con el diseño de metodologías, técnicas y herramientas lógicas que aportarán al proceso de cambio por el que está pasando la organización Quito Eterno.

El plan estratégico de comunicación se desarrollará en la ciudad de Quito en el Programa Educativo Quito Eterno, de la Corporación del Centro Histórico de Quito durante el periodo 2007.

El presente proyecto se enfocará principalmente en conocer y determinar los

problemas comunicacionales que enfrenta la organización lo que demanda en primer lugar realizar un diagnóstico a fin de conocer, su historia, antecedentes y vida organizacional; posteriormente nos introduciremos a un recorrido teórico en donde se sustentan los principales conceptos de la innovación institucional, marco teórico que coadyuva a los procesos que desempeña y la apuesta a que la innovación sea ejercida desde sus propios miembros. Seguidamente se indaga en la noción del desarrollo enfatizando como eje principal al desarrollo humano en donde el talento humano sus capacidades, necesidades, destrezas y habilidades son quienes nos encaminan hacia los resultados esperados.

A continuación se analiza el papel de la comunicación en este proceso de innovación y el rol que desempeña el comunicador para el desarrollo, finalmente se trata de analizar como la organización en estudio, Quito Eterno responde al escenario social y por tanto a la innovación institucional.

Frente al estudio situacional y el análisis de la organización en estudio frente al contexto cambiante, el presente trabajo propone un *plan estratégico de comunicación* como herramienta de apoyo para el fortalecimiento institucional así, el plan estratégico de comunicación está enfocado hacia la orientación a cada miembro hacia acciones estratégicas para encaminar hacia los resultados esperados por la organización. Dicho plan esta incorporado por programas basados en las líneas estratégicas identificadas, éstas últimas están acompañadas de actividades puntuales, recursos, cronograma y responsables los mismos que se sugieren en el Plan Operativo Anual – POA que se anexa en el presente.

El POA constituye un documento que permitirá aterrizar en acciones concretas y puntuales a lo propuesto en el plan estratégico de comunicación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en sociedades cambiantes, donde el desarrollo de los pueblos, culturas, identidades, formas de vida, la institucionalidad, el ámbito político, económico y social, están en constante dinámica. Todos estos factores influyen de manera directa e indirecta en cada actor social.

Frente a este contexto, las organizaciones e instituciones no dejan de ser organismos vivos en acción, que en su desarrollo institucional responden a esta dinámica. Todo cambio interno y externo afecta a la organización y por tanto, ésta vista desde un enfoque –de afuera hacia adentro- que corresponde a un escenario social y por consiguiente a los procesos de innovación social, debe contar con estrategias que fortalezcan a la organización y que respondan a ese contexto.

En este marco, la comunicación se convierte en un actor más de esa dinámica, de ese desarrollo, y por consiguiente en un factor determinante para el cambio social.

En el presente marco teórico analizaremos en primer lugar ¿Qué es la innovación institucional?. Posteriormente la noción de desarrollo en la innovación institucional, y la gestión de la comunicación en este proceso de innovación.

Así se realizará un análisis de la implicación de estos procesos en la organización Quito Eterno orientado a su fortalecimiento institucional.

I. INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

La presente investigación se enmarca en el contexto de la época de cambio generado por la misma época histórica. “Una época histórica cambia cuando las relaciones de producción, relaciones de poder, modos de vida y cultura, que han prevalecido, se transforman cualitativa y simultáneamente”¹ éstos cambios abren espacios en donde surgen nuevos escenarios desde nuestros contextos cambiantes, los mismos que dan surgimiento a nuevas ideas, por ello es necesario hoy, construir nuevos conceptos y nuevas prácticas.

Los cambios han surgido a partir de tres momentos: la invención de la agricultura en el Neolítico, la invención de la industria en el siglo XVIII y la tecnología de la información en el siglo XX. Castells afirma que “los cambios globales en marcha no tienen sentido dentro de la racionalidad del paradigma del industrialismo, sino que forjan otra época, la del informacionalismo – dependiente de la información”.² Castells incluye este insumo en este proceso que permite clarificar que la innovación está estrechamente ligada con la comunicación. Surgen nuevas formas y maneras de comunicación, nuevos espacios de interacción y de generación de información, nuevas maneras de acercar al otro y nuevos conceptos de reconocer al otro.

El cambio de época está precedido por cambios cualitativos, la Red Nuevo Paradigma³ sostiene que con este cambio de época son necesarios nuevos modos de interpretación e intervención, por ello es importante considerar que estos cambios surgen desde la condición humana y que, este cambio privilegia la interacción de la comunicación como acción humana.

¹ DE SOUZA SILVA, José, Varios autores, *“Innovación de la innovación institucional”*, Quito octubre 2005, Pág. 63

² DE SOUZA SILVA, José, Varios autores, Idem, Pág., 67.

³ *Red Nuevo Paradigma* del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentares (IFPRI), financiada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

Lo más importante de esta época de cambio está en la transformación del concepto de persona hoy llamada talento humano, en la que no solo su virtud o habilidad intelectual cuentan sino también su creatividad, imaginación y capacidades que le permiten crear más allá de la experiencia. Por tanto, el cambio de época radica en el cambio de las personas que cambian las cosas.

Así, el talento humano constituye el recurso más importante en la vida de toda institución. Por consiguiente la innovación radica en ellos, en sus formas de actuar, en su desempeño, en la capacidad de aportar al fortalecimiento de la organización ya que ellos se convierten en el actor del desarrollo, así éste se transforma en el pilar para el cambio social.

Con este cambio de época surge también el contexto de la institucionalidad en la que nace también el contexto cambiante de sus actores, por ello corresponde un enfoque de innovación institucional ya que se transforman las relaciones de producción, de poder, surgen nuevos comportamientos, modos de vida y de cultura. En tal virtud, “la innovación relevante emerge de procesos de interacción social, es decir, con la participación calificada de los que necesitan de ella /o serán por ella impactados”.⁴

La Red Nuevo Paradigma propone y demuestra que en estos cambios la comunicación representa un factor determinante propone que “la educación y la comunicación serán críticas para el éxito de cualquier iniciativa para establecer el modo contextual en cualquier organización, porque éste requiere primero un cambio de las personas que cambiarán las cosas”.⁵ Es por ello que en el proceso de innovación se debe trabajar desde las personas y, la comunicación constituye una herramienta importante que aportará significativamente a este proceso.

⁴ DE SOUZA SILVA, José, Varios autores, Op. Cit, Pág. 15

⁵ DE SOUZA SILVA, José, Varios autores, Idem, Pág. 154.

¿Cómo la comunicación aporta a esta innovación? Actuando desde la dimensión blanda⁶ construida a partir de ideas e ideales, valores y creencias, principios y promesas, leyes y políticas, reglas y roles, decisiones y acciones de los seres humanos cabe mencionar que al contrario de la dimensión blanda, la dimensión dura se basa en la innovación tecnológica que cambia las cosas para cambiar las personas, desde esta perspectiva la innovación no considera al ser humano como un actor de desarrollo, por tanto la innovación no se da en las personas y no constituye un cambio social, la innovación se concentra en el cambio de las cosas que hacen que el hombre cambie en función de ellas.

Lo ideal es actuar desde la integridad del ser humano visto en su totalidad, es decir con sus mediaciones, sus experiencias, su vida individual, sus necesidades, sus capacidades, su imaginación, sus valores. No se puede continuar con la visión técnica y fría de realizar cambios a las cosas y dejar que las personas reaccionen y actúen en función de ese cambio, al contrario, para generar un cambio de valor, se lo debe considerar al ser humano como el pilar de esa transformación.

En el caso que exponemos la innovación institucional, el talento humano considerado el ente transformador, constituye la base donde se ejecutará el fortalecimiento institucional que las organizaciones requieren. Ese fortalecimiento institucional esta dado por el constante proceso de innovación, de cambio que las organizaciones sufren a lo largo de su vida institucional. Cambios que van orientados desde la propia dinámica de la organización, su crecimiento, sus debilidades, su mismo fortalecimiento, su proceso de inclusión de nuevos talentos etc. y, por supuesto el mismo cambio social en el que se desenvuelve.

Por tanto desde la comunicación se puede generar esa innovación que la organización requiere para responder a ese contexto, ésta permitirá que se desarrollen procesos en los que el talento humano será el protagonista de ese cambio.

⁶ Propuesta de la Red Nuevo Paradigma

La dimensión blanda de toda organización está basada en la motivación, los valores, creencias de sus miembros, actitudes, cultura, etc., y es en esta dimensión el desafío de innovar. “El cambio del ser humano en su contexto cambiante”⁷ es lo más relevante de la propuesta de la Red, planteamiento que coadyuva las premisas anteriores.

En este proceso de innovación la dimensión blanda es el eje transformador del fortalecimiento institucional es así que, en la organización sus miembros constituyen esas personas que cambiarán las cosas para producir la innovación institucional.

Por lo descrito partimos de la necesidad de hacer de la innovación institucional un proceso humano en la que sus actores sean los seres humanos, que es el espacio en donde surge la interacción social, no la tecnología o el mercado que son regulados para servir a la sociedad, si no lo contrario. Nosotros, los talentos humanos llenos de imaginación, capacidad, y responsabilidad somos y debemos ser parte de esta transformación.

El ser humano debe comprender por qué es necesario el cambio, para qué, cómo, a beneficio de quién o de quiénes es decir, el ser humano debe ser visto desde su visión humana, considerando su contexto, cultura, economía, experiencias, mediaciones, etc.

Consecuentemente, la innovación debe partir desde los propios miembros de la organización, en la que a través de un sustento, una capacitación, puedan aprender y fortalecer capacidades a fin de construir las transformaciones, es decir, enseñar a pescar y no entregar el pescado, partiendo desde la “tecnología social y

⁷ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, *“El Arte de Cambiar las Personas que cambian las cosas, el cambio contextual del ser humano desde su contexto cambiante”*, Quito, Octubre, 2005, Pág. 8

política”⁸ del cambio.

En este cambio de época se anuncia que es necesaria esta innovación, es decir el “fortalecimiento institucional que fue creado por la institucionalidad global oficial que actúa a través de agencias multilaterales, como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la región.”⁹

Esta claro que las personas somos quienes realizamos estos cambios, somos seres históricos, dinámicos, con mediaciones y experiencias que hacen que nos desarrollemos en una sociedad cambiante a la que día a día no solo debemos adaptarnos sino desarrollarnos en su dinámica.

Hay organizaciones en que decidieron cambiar las cosas para cambiar las personas “pero no lograron construir un nuevo comportamiento, cambiando las “personas”¹⁰ que cambian las cosas ya que actuaron desde la dimensión dura de la organización.

¿Cómo se realiza la innovación? La innovación se la realiza a través de estrategias.

“La Red propone el enfoque contextual para el desarrollo de estrategias para la innovación institucional (...) toda estrategia desarrollada para contextos complejos solo puede ser perfeccionada en el contexto de su aplicación e implicaciones mediante la interacción,”¹¹

por tanto la propuesta de la presente investigación es hacerla desde la **comunicación** entendida como un instrumento estratégico que permite innovar a las organizaciones a través de la participación activa de sus miembros.

⁸ Es la tecnología de la interacción humana que incluye técnicas de negociación, manejo de procesos participativos, identificación y manejo de conflictos, en Álvarez, Freddy, Mato, María Adriana, Ob. Cit., Pág. 15.

⁹ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Ídem, Pág.7

¹⁰ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ídem, Pág. 35

¹¹ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ob. Cit., Pág. 68

“Estos elementos de la teoría de acción contextual son válidos para la construcción de capacidades para la innovación institucional.”¹²

El cambio tiene como punto de partida el cambio de las personas, un cambio libre y reflexionado en sus modos de interpretación e intervención, desde sus propios roles y responsabilidades, en sus emociones y ética. Pero el cambio de las personas se da con tres condiciones:

“La primera es que el cambio de las personas se hace con otros y con otras y a partir de lo otro. Segundo, que el cambio se realiza dentro de contextos específicos y por lo tanto, de una institución y organización a otra, hay singularidades muy precisas. Tercero, como el contexto es cambiante, necesitamos no solo cambiar sino adoptar una postura para el cambio permanente, o en otras palabras, ir cambiando dentro del cambio”.¹³

Por tanto toda organización tiene sus propias necesidades, problemas, perspectivas, visiones, deseos, personas con todo un contexto diferente, y por consiguiente un proceso de cambio particular de otro. No podemos actuar con la misma estrategia a toda organización que requiera de una intervención, es necesario realizar un estudio profundo de la organización y actuar en base a su propio contexto cambiante.

“Las empresas están obligadas a saber comunicarse con su entorno global, y a dominar todos los recursos relacionales. La comunicación se ha impuesto como la primera fuerza estratégica por encima de las técnicas de management y producción”¹⁴

Así, surgen nuevas necesidades de la organización en la que sus miembros y por ende su proceso de desarrollo se convierte en un factor determinante de acción.

En este proceso de transformación, la comunicación se vuelve un actor definitivo y

¹² ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, ob.cit., Pág.70

¹³ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ídem, Pág. 70

¹⁴ COSTA, Joan, “la comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión” Paidós, Barcelona 2001, Pág., 13

se convierte en factor clave y significativo para el desarrollo, “el desarrollo supone palabra compartida en la acción de transformar”¹⁵, y es que hoy estamos viviendo nuevos momentos en los que se descubre la importancia de la comunicación no solo como estrategia sino como un componente importante para el desarrollo.

Pero ¿cómo cambia una época?, según el análisis realizado por la Red Nuevo Paradigma en el texto que estamos utilizando como referencia en la presente investigación, esta época empieza a cambiar en primera instancia por el cambio del concepto de persona, existe una nueva manera de definir al ser humano por tanto “el Cambio de Época es antropológico”¹⁶ por eso la insistencia de la red es que se debe saber cómo cambian las personas que cambian las cosas.

“Las cosas actúan como intermediarios de ciertos cambios que de otra forma no serían aceptados por las personas”¹⁷ bajo esta premisa, los autores nos explican cómo en la innovación tecnológica cambian las cosas del mundo material imponiendo cambios en las formas de vida de las personas, de los actores del desarrollo, por otra parte se “cambian las cosas de la dimensión dura de las organizaciones, imponiendo cambios en los modos de interpretación e intervención de los actores del mundo en las organizaciones de desarrollo”¹⁸.

Frente a esto, la Red Nuevo Paradigma tiene su propuesta de innovación institucional cuya filosofía es “cambiar las personas”¹⁹ que cambian las cosas.

Y es que toda innovación parte de la interacción social de los actores, los mismos que cambian sus formas de vida, a través de la educación formal, la educación familiar, la tradición, la religión, el aprendizaje diario y las experiencias. Lo que

¹⁵ ALFARO, Rosa María, “Otra Brújula , *Innovaciones en Comunicación y Desarrollo*”, Calandria, octubre 2006, Pág.,

¹⁶ DE SOUZA SILVA, José, CHEAZ, Juan, varios autores, “*La Innovación de la Innovación Institucional*”, Red Nuevo Paradigma, Ecuador, 2005, pág. 84

¹⁷ . ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ob. Cit, Pág. 8

¹⁸ Ídem, Pág., 8

¹⁹ Ídem, Pág., 8

Martín Barbero expone como *mediaciones*.²⁰

Desde la perspectiva de la dimensión blanda de las organizaciones, la Red Nuevo Paradigma desarrolla cuatro huellas que constituyen esos cambios²¹, los cuales se detallan a continuación:

Partiendo de la premisa de que “no estamos en el mundo de las “ciencias que cambian las cosas” para cambiar las personas sino en del “arte de cambiar las personas que cambian las cosas”²².

Tecnología intelectual constituye la tecnología de la interpretación que facilita el manejo y/o construcción de conceptos, teorías, etc. A fin de comprender la realidad, sus fenómenos y procesos que se quieren transformar. Aquí, las huellas asumen la forma de nuevos conceptos.

Tecnología social es la interacción humana que incluye técnicas de negociación, manejo de procesos participativos, identificación y manejo de conflictos, las huellas asumen una forma de nuevas prácticas además,

“de una nueva visión contextual de mundo donde la interacción emerge como imprescindible para la sostenibilidad de los diferentes modos de vida en general, y de las organizaciones, sus actividades y sus talentos humanos en particular”²³.

Es aquí donde los actores sociales se convierten en los principales protagonistas de la transformación social.

La *tecnología cultural* es la construcción de símbolos y significados, aquí las huellas serán de naturaleza cultural. La red manifiesta que en estas huellas es

²⁰ MARTÍN- BARBERO, Jesús, “De los medios a las mediaciones”, Ediciones G. Gilli, S. A., Barcelona 1987, Págs. 300.

²¹ Ídem, Págs., 14 - 16

²² ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ob. Cit, Págs. 14-16,

²³ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ob. Cit, Pág., 15

posible que muchos actores ya están mirando a sí mismos y a otros como talentos humanos y ya no como recurso o capital humano.

La *tecnología política* es una tecnología de poder que incluye la negociación de valores, criterios y reglas para el proceso de toma de decisiones. “la red propone disminuir la indiferencia y el egotismo y aumentar la sensibilidad, la inclusión y la solidaridad en los procesos de toma de decisión.”²⁴

Frente a estas tecnologías que nos propone la red, evidenciamos la importancia y el compromiso que el talento humano tiene frente al desarrollo social y la innovación institucional que este cambio de época nos permite enfrentar.

Las organizaciones como se ha mencionado ya en líneas anteriores, son organizaciones vivas, con una historia, un desarrollo, un crecimiento y que por tanto mantienen cambios institucionales constantes, es ahí donde la importancia del talento humano empieza a considerarse como el actor principal de esta innovación.

La comunicación y las relaciones humanas que en ella se desarrollen son esenciales en la construcción de una cultura organizacional, es ahí donde tomamos la tecnología social y política que nos expone la red, en la cual la interacción humana y la toma de decisiones juegan un papel importante en el fortalecimiento institucional.

La sociedad cambiante y los diversos factores que inciden en el cambio de época hacen que las organizaciones que se desarrollan en esta sociedad de cambios también ejerzan procesos de innovación, es por ello que en este caso la organización en estudio Quito Eterno, ejerce un proceso de innovación frente al cambio que enfrenta la sociedad.

²⁴ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ídem, Pág., 15

Todos los actores de la innovación tienen su contexto relevante: en él deben actuar interactivamente y además deben comprender los procesos de interacción social.

Ante el nuevo paradigma que estamos viviendo, la época de cambios, evidenciada en la transformación del sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad de la época histórica del industrialismo porque están transformando cualitativa y simultáneamente las relaciones de producción, relaciones de poder, experiencia humana y cultura. Lo verdaderamente esencial en el nuevo Paradigma son las personas mediante su trabajo, sus conocimientos y sus organizaciones.

En tanto el talento humano constituye la base para el cambio en la organización y por tanto debe ser considerado el recurso más importante de la organización, el brindarle un adecuado lugar de trabajo, salario justo, capacitación permanente, equidad, compromiso, brindar prácticas de seguridad ocupacional, beneficios, ofrecer oportunidad de diálogo y toma de decisiones, entre otros son aspectos que deben ser considerados para fomentar un compromiso por el cambio. De ellos depende el éxito del fortalecimiento institucional.

La identificación y fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje existentes a lo interno de las organizaciones es un elemento clave para la innovación institucional bajo una teoría de acción contextual como propósito cambiar las personas que cambian las cosas en lugar de cambiar las cosas (productos, servicios y procesos) para que luego las personas cambien.

Pero el cambio no es fácil por el mismo hecho de que están involucradas las personas, el de requerir de la participación de todos, puede generar desequilibrio al tener unas personas más comprometidas que otras. Es por eso se debe trabajar primero en el compromiso del talento humano ya que para cambiar hay que querer

cambiar, estar convencidos de cuál es mi aporte para ese cambio, empero los cambios en las organizaciones no se pueden realizar sin la relación con el entorno ya que ésta indica hacia donde va el cambio. Lo ideal es realizar “el cambio pero no un cambio para los otros sino desde y con los otros y las otras.”²⁵

“Los planes estratégicos se convierten en una necesidad para definir participativamente los cambios requeridos para lograr coherencia, correspondencia y sostenibilidad institucional.”²⁶

Dentro de todo este contexto de cambio se pueden dar oportunidades en que los miembros de la organización desean cambiar, pero muchas veces las mismas organizaciones se convierten en obstáculo para ese cambio, ya que los sujetos cambian pero la organización no, y por tanto, quedan fuera de las instituciones. “Los sujetos no cambian solos, ellos cambian con otros. Dentro de una organización, la apertura de los gerentes es básica para el cambio de la organización.”²⁷

Por lo expuesto se determina que la innovación entendida como el proceso de cambio encaja en la organización cuando ésta se encuentra en un proceso de cambio en la que sus protagonistas son sus miembros que conforman la organización.

Por tanto la intervención del hombre consiste en el elemento fundamental del proceso de innovación de la organización. Y es aquí donde la comunicación nos permitirá abordar estos procesos y encaminar ese cambio enfocado al fortalecimiento institucional de la organización.

²⁵ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ob. Cit, Pág., 152

²⁶ ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, Varios autores, Ob. Cit, Pág., 97

²⁷ Ídem, Pág., 154

II. NOCIÓN DE DESARROLLO

En esta innovación institucional, es necesario hacer una mirada a la noción de desarrollo y sus implicaciones. Primeramente enfocaremos a la idea de desarrollo desde su concepción. A lo largo de la historia de la humanidad han surgido diversas concepciones de desarrollo, enfocándole como la idea de desarrollo igual progreso.

Esta concepción hace que sociedades como las nuestras sean mal llamadas países en vías de desarrollo, tratando de persuadir en que el desarrollo de los países llamados potencias o del primer mundo son el modelo a seguir.

El desarrollo es distinto para cada uno de los países y sociedades, por ello yo le apuesto y afirmo que no somos países en vías de desarrollo sino países diversos, diferentes.

Empero, las concepciones de desarrollo se definen en un solo argumento que nos plantea la Red Nuevo Paradigma²⁸ que nos hacen ver la inconsecuencia de los modelos universales de desarrollo, los mismos concebidos desde la homogeneidad de la realidad.

La tesis que se plantea la RED en cuanto a la idea de desarrollo es que:

“La idea de desarrollo, como originalmente nos fue impuesta, no pasa de una invención epistémico – ideológica históricamente concebida con fines de dominación”²⁹, disfrazada de crecimiento económico inevitable, natural que es exigente para permitir acceso a sus beneficios. Sin embargo, ninguna de las promesas hechas por el desarrollo, han sido cumplidas. La idea de desarrollo ha sido maquillada con varios nombres como: progreso, modernización; civilización,

²⁸ Red Nuevo Paradigma del Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentares (IFPRI), financiada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

²⁹ VARIOS AUTORES, “La innovación de la innovación institucional”, Red Nuevo Paradigma, Ates Gráficas Silva, Quito, octubre 2005, pág. 95

desarrollo.

El desarrollo practicado en América Latina ha sido una especie de desarrollo **en** nuestros territorios y **para** nosotros, pero no **con** nosotros ni **desde** nosotros.

Los creadores de la idea de desarrollo son los mismos creadores de las Teorías Oficiales. En los últimos años la idea de desarrollo estuvo ligada al desarrollo del capitalismo, tanto del mercado como del Estado.

Lo que se debe procurar es realizar un trabajo desde el **desarrollo humano**, conociendo su realidad, su contexto, sus historias, sus mediaciones, sus necesidades, problemas, capacidades y aspiraciones, priorizando su bienestar; solo conociendo el desarrollo humano de con quienes nos estamos involucrando, podremos ejercer un desarrollo desde y con el otro, respetando y reconociendo la diversidad del otro.

No podemos seguir planteándonos el futuro en términos de adopción de tecnologías externas y copia de modelos de gestión que han surgido en realidades y contextos diferentes al nuestro. El problema central de nuestros países y de sus empresas no es utilizar tecnologías modernas, incluso mejorarlas y diferenciarlas, sino lograr la innovación social. Para ello es necesario desarrollar capacidades, se requiere afrontar el reto de la innovación a partir de la creación de un conocimiento diferencial de las organizaciones.

La Red distingue dos concepciones de desarrollo:

La primera: “El desarrollo en /para América Latina que trata la región como un mercado cautivo y como reserva de materia prima abundante, mano de obra barata, mentes dóciles y cuerpos disciplinados. Segunda: el desarrollo de /desde América Latina, que privilegia las historias, experiencias, saberes y actores locales”³⁰ La red defiende a la segunda postura.

³⁰ VARIOS AUTORES, “La Innovación de la innovación institucional” Pág., 30

Por consiguiente, la idea de desarrollo es parte constitutiva de la modernidad/colonialidad europea, e incorpora su criterio de racismo y su premisa de universalismo, ambos legitimados a la dicotomía de superior – inferior.

En tal virtud el desarrollo por el que debemos pensar y actuar es un desarrollo integral, justo que respete la diversidad y que permita el desarrollo entendido como el proceso dinámico y participativo de la sociedad, país, organización, entidad etc., es decir un desarrollo humano.

El desarrollo es una actividad individual pero también colectiva, la misma que debe buscar articular, integrar, comunicar y mejorar.

El desarrollo no debe ser enfocado desde la perspectiva del desarrollo de la riqueza, al contrario debe ser vista desde el crecimiento de las capacidades humanas y el medio adecuado para desarrollarlas. Es decir, un desarrollo humano. El concepto de desarrollo planteado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, plantea que:

El desarrollo humano abarca mucho más que la variable económica: significa un estado en el que las personas puedan vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses. Para el PNUD, los pueblos son la verdadera riqueza de las naciones y por ende, el desarrollo consiste en la ampliación de las opciones que ellos tienen para vivir de acuerdo con sus valores. Por eso el desarrollo significa mucho más que el crecimiento o disminución del ingreso nacional per cápita, el cual constituye solamente un medio –muy importante pero un medio al fin- para ampliar las opciones de la población. Un elemento fundamental para la ampliación de esas opciones es el desarrollo de la capacidad humana, comprendida como el arco de las múltiples actividades y condiciones que una persona puede llevar a cabo o en las que puede vivir. Las capacidades esenciales son una vida extensa y sana, la educación y el conocimiento, el acceso a los recursos para una vida digna y la potestad de

participar en la vida comunitaria. Esta manera de percibir el desarrollo contrasta con la preocupación inmediata por la acumulación de riqueza y se engloba en el concepto superior de los derechos humanos. (Informe del PNUD “*Desarrollo Humano, Informe 1990*”. Págs. 30-45)

En este marco se prioriza las capacidades del ser humano, por ende su talento, sus necesidades, prioridades y su crecimiento como persona. El desarrollo debe partir desde la premisa de que todos somos diferentes y por tanto tenemos necesidades, experiencias y talentos distintos. No obstante el desarrollo se da de manera particular pero se la realiza de forma colectiva con quienes nos rodean, el entorno y el contexto cambiante donde nos desarrollamos.

El desarrollo humano busca como fin el bienestar humano.

El desarrollo humano es un proceso en el cual se amplían las oportunidades de los individuos, la riqueza, el ingreso económico constituye un medio mas no un fin. Por tanto no podemos pensar en un desarrollo con una analogía a progreso si no con el desarrollo humano.

Este desarrollo incluye la formación de capacidades humanas tales como salud, conocimiento etc., así como también la forma en como las individuos aplican esas capacidades. El desarrollo humano se refiere no solamente a la satisfacción de las necesidades básicas sino también al desarrollo humano como un proceso dinámico de participación.

El concepto de desarrollo de los recursos humanos se considera a los seres humanos simplemente como un medio para obtener mayor producción, al contrario del desarrollo humano que estipula que la gente es el fin y se considera que su bienestar es el propósito último y exclusivo del desarrollo. Es por ello que hoy se debe priorizar el concepto de talento humano y no el de recurso humano.

En tanto basados en el concepto de desarrollo humano, la innovación institucional a la que hoy nuestras sociedades, organizaciones, etc., están inmersas, el talento humano constituye el pilar fundamental en el que dicha innovación va a actuar. Es por ello que el humano, las personas son los protagonistas de este cambio, partiendo de las categorías del desarrollo como lo es la libertad, cooperación, sustentabilidad, etc., la comunicación constituye un pilar para el desarrollo, ésta tiene que comprometerse con los simbolismos culturales propios y múltiples para articularse verdaderamente con el desarrollo.

En una organización en la que se encuentra un conjunto de talentos humanos, el desarrollo e innovación se ejecutarán partiendo desde sus capacidades y talentos, esta ejecución debe estar acompañada por la comunicación.

La comunicación ayudará a que cada uno de los miembros de la organización aporte desde su propio rol al cambio que busca la organización.

Se han juntado esfuerzos para lograr el desarrollo entendido como un proceso cuyo fin es el de mejorar y mantener la calidad de vida, actuando de acuerdo a las necesidades. Sin embargo no se han conseguido los resultados esperados, pero si al contrario concebimos al desarrollo como un desarrollo en el que se priorizan las capacidades humanas y el único fin es el bienestar humano, el desarrollo no solo será del talento humano, sino de la organización a la que pertenece y por ende a la sociedad.

Todos los procesos en búsqueda del progreso se enmarcaron en una serie de esfuerzos. “pero todos esos esfuerzos, cuyo balance no parecía hoy negativo, significaron un aprendizaje colectivo, tanto para los comunicadores como para las masas hacia las cuales se comunicaban.”³¹

³¹ ALFARO MORENO, Rosa María, “*Una Comunicación para otro desarrollo*”, Calandria, Mayo, Perú, 1993, Pág. 9

Desde el enfoque de desarrollo humano, la comunicación para el desarrollo promueve estrategias de cambio social mediante la divulgación de mensajes que interpelan al público para que apoye a los proyectos orientados hacia el desarrollo. Aunque dichas estrategias divergen ampliamente en los países en desarrollo, el patrón usual es informar, comunicar, involucrar y relacionar a la población con los proyectos. Lo ideal es lograr un trabajo conjunto e integral es decir, trabajar **con** comunidades otro, **para** comunidades otro, **desde** el otro **por** y **en** el otro, Es decir un trabajo compartido en donde todos los actores participen y se involucren en los procesos.

La organización es un espacio de interacción social por lo tanto un espacio de comunicación. Los públicos, miembros de una organización son los protagonistas de este cambio y la selección de éstos para el proceso de comunicación, es vital.

En la organización la participación y toma de decisiones es indispensable en el proceso de innovación institucional y su fortalecimiento, el incluir prácticas participativas, involucrar al talento humano y priorizar la libertad como derecho humano, encaminarán a la organización hacia el fortalecimiento institucional que espera.

La comunicación aportará a que dichas prácticas puedan ejecutarse a través de programas y actividades que hagan de la comunicación una herramienta útil para el cambio.

La comunicación para el desarrollo es la forma en que debemos concebir la ejecución de dichos programas en la que la participación de los miembros se convierte en el vital requisito para el cambio.

III. ¿QUÈ PAPEL JUEGA LA COMUNICACIÓN EN LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL Y CONSECUENTEMENTE EL COMUNICADOR PARA EL DESARROLLO?

La comunicación es un factor más de la innovación institucional ya que en todos los procesos comunicacionales siempre está vinculado la presencia de actores, y en cada acción de comunicación se generan cambios independientemente de los actores que las promuevan o intervengan.

Así, tomando en cuenta a la organización como un organismo vivo en el cual están relacionados actores distintos uno del otro, con experiencias, mediaciones, formación e intereses varios, siempre se presentará una complejidad de comunicación y donde el punto en común constituye el trabajo y por tanto su espacio de encuentro.

Dicho espacio responde a un contexto cambiante el mismo que influenciará en el desempeño de cada uno de sus miembros y de la organización en sí.

Por ende dentro de este contexto, la comunicación permitirá que dichos procesos ayuden a responder a dichos factores propios de los actores y los factores externos del contexto cambiante a fin de encaminar a la organización hacia sus objetivos esperados.

Para lograrlo se requiere de un adecuado control, seguimiento y evaluación de estos procesos. Los mismos que permitirán que la comunicación en la institución sea una gestión y no una actividad dispersa o empírica como en muchos casos se presenta.

Muchas entidades no han sabido ejercer una adecuada gestión de la comunicación debido al desconocimiento de su importancia y por tanto a la indiferencia de su aporte en el desarrollo de la organización.

Es por ello que la gestión de la comunicación debe ser vista como un proceso importante dentro de la planificación de la organización.

Para ejercer una adecuada gestión, es importante establecer estrategias y acciones coordinadas y debidamente articuladas en un solo accionar, como Costa lo plantea, esta acción se concreta en la planificación de la comunicación el mismo que responde a un plan de acción.

Cuando nos proponemos la tarea de intervenir en una organización para modificar su situación podemos hacerlo partiendo de la planificación estratégica, ésta se toma como punto de partida de la acción y se proyecta hacia las alternativas de cambio en función de esos objetivos. Por tanto, los actores se convierten en medios para el cumplimiento de determinado fin.

"La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co -responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso".³²

Esta planificación debe ejecutarse en concordancia con el contexto social, económico, ambiental que influye directa e indirectamente en la vida de la organización asimismo, debe enfocarse en las necesidades y objetivos que la organización espera.

La inadecuada presencia de métodos, estrategias y acciones orientadas al control, seguimiento y evaluación de la gestión de la comunicación no permite generar procesos que permitan un adecuado involucramiento de la comunicación en el desarrollo de la organización.

³² PRIETO CASTILLO, Daniel, *"La planificación de la comunicación institucional"* (San Salvador, San Salvador 1993),6.

Así, los mensajes y mecanismos de comunicación utilizados con los grupos objetivos, no logran en muchas ocasiones el resultado esperado.

Para iniciar una planificación en comunicación, es importante conocer la realidad de la organización ya que todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual. La ejecución de un diagnóstico aportará a entender, comprender y conocer las necesidades, problemas, prioridades, grupos objetivos y dinámica de la organización, así como también conocer a sus miembros entender y conocer sus capacidades, talentos necesidades, prioridades, nivel de compromiso, interés etc.; conocer las razones que hacen que la organización exista; en sí, se entenderá la vida de la organización en cuanto a la comunicación y los procesos que implica. Con estos insumos, se logrará visualizar hacia dónde se pretende llegar y qué se espera con la ejecución del plan de comunicación.

Todo este conocimiento se partirá de los resultados del diagnóstico comunicacional el mismo que parte del reconocimiento de que toda persona es distinta de otra, como se menciona en líneas anteriores con mediaciones que influyen en el rol que desempeña cada miembro de la organización.

Por tanto en el diagnóstico se podrá identificar características que son el resultado de la interacción de los actores que la integran. Además, es el punto de partida del proceso y, en muchos casos, involucra a los propios actores en la construcción de los objetivos de cambio que habrán de proyectarse, ya que permite el reconocimiento de su situación actual y aspira a que se apropien de la planificación como una herramienta para modificar la realidad en el sentido por ellos deseado.

Al introducirnos en la vida de una organización, un grupo o una comunidad, observaremos que cada actor identifica distintos problemas, necesidades y potencialidades.

La mejor forma de identificar dichas características es mediante un diagnóstico participativo entendida por Daniel Prieto como una lectura esencial de determinada realidad social, en la que todos los miembros de la organización estén involucrados, participen y manifiesten sus necesidades, las de su grupo objetivo que influye en su trabajo, y de la organización en general.

A mayor participación de los actores mayor eficacia en el resultado del diagnóstico y la planificación. Por eso lo ideal es que el diagnóstico sea una tarea lo más participativa posible en la que el investigador y los integrantes de la organización compartan responsabilidades en la determinación de los problemas y potencialidades comunicacionales que permitan el diseño de la planificación estratégica a implementar.

Dicho diagnóstico permite identificar la innovación que la organización ha desempeñado en su desarrollo, esta innovación se reconocerá mediante el estudio de su historia, su origen, su desarrollo institucional, el desempeño de sus miembros, los momentos relevantes de cambio y renovación que ha sufrido la institución y por supuesto la respuesta que dicha entidad ha dado al contexto social en que se desenvuelve.

El conocer la situación de comunicación de una organización equivale a una mirada objetiva y analítica con la cual se pretende reconocer los síntomas o manifestaciones de sus relaciones humanas.

El diagnóstico permitirá obtener insumos importantes con información sobre la organización, la misma que será proporcionada a través de métodos como la observación, entrevistas, conversaciones, encuestas, etc.

Daniel Prieto Castillo señala que:

“estamos insertos desde que nacemos, en situaciones de comunicación. La sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros. Una situación de comunicación no se resuelve a través de algo tan pobre como aquello de un emisor que emite y un receptor que recibe. Estamos siempre inmersos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo. Una relación de comunicación comprende las relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad” ³³

Es decir la comunicación es todo lo que expresamos a través de la comunicación verbal y no verbal, las manifestaciones simbólicas, las respuestas que damos ante los acontecimientos, la relación con el otro, sea de manera directa e indirecta; pero en todo momento estamos comunicando y todo espacio donde nos encontremos se convierte en un espacio de comunicación.

Más aún desde la dinámica de la organización en la que todos los miembros y los grupos objetivos influyen directa e indirectamente en el desempeño de la misma, por tanto las relaciones de comunicación se presentan en distintos niveles y situaciones.

Desde la organización, las situaciones de comunicación se manifiestan en las relaciones entre diferentes actores individuales y colectivos; los espacios en los que los actores generan la interacción, el lugar de trabajo, los lugares que frecuentan, los espacios de encuentro etc.

³³ PRIETO CASTILO, Daniel;” *Diagnóstico de la comunicación*”, CIESPAL, Quito, 1990, pág. 311

La apropiación de los espacios en donde ejercen su actividad institucional, los espacios en donde se evidencia con mayor incidencia, las reuniones, momentos de intercambio, momentos de toma de decisiones, momentos de elaboración de mensajes mediáticos, la relación con actores externos, etc.

La imagen institucional: percepciones que tienen de la institución los actores y los interlocutores, imagen proyectada por materiales mediáticos o no mediáticos, imagen proyectada por documentos institucionales, etc.; La vida institucional, los fundadores, la innovación, evolución de la institución desde su creación hasta hoy, su filosofía, objetivos, misión, servicios etc., todo es comunicación.

Una vez identificado los problemas y nudos críticos del desempeño de la organización en cuanto a la gestión de la comunicación, mediante el diagnóstico en el proceso de planificación de la comunicación, se debe priorizar como primera etapa, los objetivos pues de ellos se orienta hacia donde se quiere llegar y, además servirán de parámetros posteriores en el proceso de planificación de los programas a ejecutar. De allí se parte al diseño de estrategias comunicacionales que encaminarán a llegar a los objetivos propuestos.

El diseño de estas estrategias estarán vinculadas a diversas acciones pensadas desde las necesidades, la dinámica propia de la organización y el contexto cambiante en el que se desenvuelve. Dichas estrategias incluirán acciones enfocadas en la comunicación interna de la organización, las relaciones interpersonales, el compromiso, involucramiento de los miembros con la organización, los medios y formas para relacionarse con el público interno, las relaciones humanas hasta el desempeño del talento humano, asimismo la comunicación externa, las relaciones con el público externo, los medios, los mensajes, contenidos, las relaciones interinstitucionales, como responder al contexto cambiante, etc.

Es importante orientar dicha planificación hacia la cooperación de todos los miembros de la organización, de manera que se convierta en un trabajo coordinado y en conjunto, sin permitir la centralización de la comunicación, sino al contrario, generar una comunicación en red en la que todos aportan y se sientan involucrados.

Daniel Prieto Castillo mira a la comunicación institucional como un espacio de intervención y exploración de las posibilidades de cambios sociales y políticos y es ahí donde la participación de los miembros de la organización juega un papel muy importante para responder como organización a la innovación social.

En este sentido, su propuesta se orienta a la democratización de los procesos comunicacionales basada en el reconocimiento de las capacidades de cada uno para expresarse, construir conocimientos y transformar las relaciones sociales en que está inserto. Ser capaces de incorporar aportes y demandas sociales comunicadas y comunicables, es decir, capaces de ser puestas en común.

El reconocimiento de las capacidades de todos los miembros de la organización, permitirá que la comunicación se convierta en una herramienta importante para desempeñar cada uno de los roles y funciones que cada miembro ejecuta así, la comunicación está involucrada en cada uno de los procesos de la dinámica de la entidad y, por tanto, se genera una innovación en el desempeño de los miembros; el cambio se centra en ellos.

Una situación de comunicación se ejerce en un contexto y en un proceso, en la comunidad, en la institución y sus sistemas de relaciones, sus conflictos. Se manifiesta en toda su comunicabilidad, y todo lo que implica su proceso la manera en que se utilicen los medios, la forma y los mensajes a utilizar hacia los receptores, el manejo de los elementos visuales, la imagen y la forma en que la construye. La manera en que se desenvuelve en la vida cotidiana, y en las prácticas sociales.

Por otro lado, no se debe dejar de lado que dicha manifestación de la comunicación está ligada a la **cultura**. Toda organización tiene cultura, lo que no significa que sea beneficiosa o perjudicial en la vida de la organización, sin embargo si es un elemento que los miembros de la organización la expresan a través de las manifestaciones físicas, sociales y simbólicas a través de la comunicación, principalmente la comunicación interna de la organización. El público interno, sus miembros, son quienes hacen visible dicha cultura, así en aspectos como: procesos de acercamiento, participación, toma de decisiones, involucramiento con la organización y su causa de acción, sus ritos y costumbres, etc.

Mas aún en los procesos de cambio por los que está viviendo actualmente la sociedad, la cultura es un elemento indispensable que con la transformación sufre transformaciones.

“Existen muy pocas propuestas que coloquen la cultura como eje del cambio social. Más bien se insiste en una noción de cultura basada en la repetición, en la homogenización y muy poco en la innovación y en el derecho de personas y comunidades de protagonizar nuevas transformaciones”³⁴

Cuando se presenta dicha situación, la gestión de la comunicación puede aportar a que a través de la cultura manifestada en los miembros de la organización, provoque la innovación, en el cambio que la sociedad hoy exige. Ese cambio basado en las necesidades y el contexto propio en el que se desenvuelven los miembros de la organización. Las personas son los llamados a protagonizar el cambio, pero el cambio debe surgir desde ellos.

El aporte de la cultura es fundamental en el desarrollo de la organización, “la cultura es hoy más que la identidad y las costumbres, incorpora el deseo de cambiar”³⁵.

³⁴ ALFARO, Rosa María, Idem, Pág., 136

³⁵ ALFARO, Rosa María, Idem, Pág., 158

La cultura organizacional como se menciona en líneas anteriores, se basa en las costumbres, manifestaciones simbólicas y culturales, ritos y demás que los miembros de la institución manifiestan en sus distintos roles que cumple dentro de la organización. La imagen es una categoría importante que también influye en la cultura.

Costa incorpora en la cultura de la organización a la identidad la misma que se manifiesta comunicacionalmente a través de la imagen.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional que nace del origen de la organización tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, la misma que parte desde la identidad en donde intervienen múltiples factores, tales como: la cultura de la organización, el sentido de pertenencia, los roles, las relaciones interpersonales, el comportamiento.

La identidad de la organización está representada por los rasgos o atributos que la caracterizan ante sus miembros. El comportamiento fuera de la cultura no se la puede explicar ya que esta se manifiesta a través de las actitudes de sus miembros, pero estas actitudes responden a los valores que están inmersos en los miembros de la organización, valores que son parte fundamental de la filosofía de la entidad.

El análisis que se ha desarrollado permite visualizar a la comunicación como el centro de la gestión en el proceso de innovación institucional. Costa en el texto que se hace mención en la presente, expone que hoy por hoy, las empresas empiezan a incorporar a las ciencias sociales en su gestión, permitiendo así la inclusión del hombre en la dinámica y desarrollo de las organizaciones, y es que la comunicación ante todo es humana y por ello la innovación institucional se debe ejercerla haciendo hincapié en la dimensión humana de la institución.

Las organizaciones hoy más que nunca necesitan de una comunicación estratégica que responda a las nuevas demandas de los nuevos escenarios tanto dentro como fuera de ellas. Por ello hoy, la comunicación es considerada un valor estratégico ya que facilita alcanzar los objetivos de la organización.

Se enfatiza así, una nueva visión de la gestión de la comunicación y en este contexto Costa propone un nuevo paradigma enfocado en tres polos: ³⁶

El polo de las *condiciones del entorno*: entorno físico, entorno material, entorno humano, entorno social (interacciones dentro y fuera de la empresa, y entre ambas dimensiones); el *polo de las comunicaciones*, es decir, de los procesos de interacciones y de intercambio de materia, energía e información que tienen lugar en los entornos citados; el *polo de las acciones*, la manera en que la empresa se encuentra en relación directa e indirecta, instantánea o diferida, y cómo actúa dentro de sí misma y con su entorno.

Así, las ciencias sociales tienen un lugar dentro de la gestión empresarial en donde los tres polos unifican la dinámica organizacional y por tanto permiten integrar líneas estratégicas enfocadas en la identidad, la imagen y la cultura organizacional, las mismas que responden al entorno, es decir al contexto cambiante en el que se desenvuelve.

La manera de actuar de una organización a fin de gestionar la comunicación y asegurar la eficacia se basa en dos principios ³⁷

1. diseñar, paralelamente al plan estratégico de acción de la empresa, un plan estratégico de comunicación que lo acompaña: toda acción debe ser eficazmente comunicada (o, según los casos, silenciada...)

³⁶ Ídem, Págs. 24-25

³⁷ COSTA, Joan, Ob. Cit, Pág., 48

2. asegurar la acción, con actos de recambio o de refuerzo (subprogramas), y verificar los efectos en la medida en que los actos se suceden en el desarrollo de la acción y al final de la misma.

Hay que considerar que lo que siempre falla en un plan de acción es que, “aún siendo óptimamente diseñado, no se ha previsto de qué modo, a quiénes y en qué momento, los actos que lo constituyen deberán ser comunicados”.³⁸

En la planificación de la comunicación se debe, como se ha mencionado en líneas anteriores, definir los objetivos que la organización busca, determinar el modo de acción y, elaborar programas de comunicación enfocados en los objetivos planteados.

Un aspecto muy importante en las organizaciones es la imagen, la identidad y la cultura que desempeña durante su vida institucional.

La identidad corporativa se proyecta a través de la imagen que no es más que lo que percibe la gente de la organización, de los servicios, de los miembros, la imagen que espera tener una organización, por ello toda organización se identifica con un nombre, una marca, un determinado logo, isotipo que lo hacen distintivo de otro.

Según Joan Costa³⁹ la identidad corporativa es el ADN de la empresa, y expone que su concepto radica en dos: en lo que la empresa es, que radica en su identidad fundadora, su historia, trayecto, su identidad legal, sus miembros y, por otro lado, la identidad corporativa es lo que la empresa hace.

“A partir de la imagen, de la identidad, las acciones y las comunicaciones que se desarrollen deben buscar la eficacia en el manejo de los códigos, repertorios y culturemas

³⁸ COSTA, Joan, Ob. Cit, Pág., 48

³⁹ COSTA, Joan, “*Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI*” en Revista Electrónica, razón y Palabra, Número 34

que corresponden a los públicos destinatarios, a los gruidos y a sus estilos de vida”⁴⁰

Es por ello que la organización debe tener bien definida su imagen a fin de proyectarla: definir sus códigos, sus símbolos su identidad, pero aquí también se incluye la imagen que proyecta a través de su servicio, la imagen que quiere proyectar y la imagen que los destinatarios directos e indirectos perciben de la organización.

Por lo general toda empresa u organización disponen de un manual de identidad corporativa en la cual se identifican los aspectos en cuanto a la imagen, uso de logos, colores, uniformes, papelería etc., los mismos que equilibran la imagen de la organización. Pero a más de esto, la organización debe proyectar la imagen de lo que es, es decir una imagen real, esta imagen se la crea gracias a la dinámica de su desarrollo en la que necesariamente se involucran sus miembros y con ello, la cultura organizacional.

Por tanto, la comunicación se la debe ejercer en todos los niveles en la que participen todos los miembros de la organización en donde la comunicación no sea centralizada sino más bien que todos produzcan comunicación y que también se genere una cultura de búsqueda de información.

Es por ello que se debe ejercer un nuevo modelo de gestión en la que la comunicación no sea la tradicional pirámide organizacional sino como propone Costa en una red sistémica,

“basado en la interacción y la comunicación. El cambio de estructura en forma de malla es el movimiento de la nueva organización que se quiere <en red> con los clientes, los empleados, los colaboradores, los accionistas, los suministradores, los líderes de opinión...”⁴¹

⁴⁰ Ídem, Pág. 80

⁴¹ Costa, Joan, ob.cit., Pág., 106

Bajo este modelo, la comunicación permite que las relaciones humanas entre los miembros de la organización se generen de manera horizontal y por ende facilitará la gestión interna de la entidad asimismo, la relación con el público externo se fortalecerá y dicha gestión contribuirá a generar valores dentro de la dimensión blanda de la organización (imaginación, creatividad, valores, creencias y capacidades de las personas). Costa indica que:

“Hoy se gestiona la interacción, las comunicaciones y, sobre todo, los <valores>. Ahora toda empresa debe crearlos: el valor – cliente, el valor- empleado, el valor- accionista, la sociedad entera (...) en términos de negocio, estratégicos y de comunicación se trata de valores diferenciadores: el valor – innovación.”⁴²

Desde esa innovación, la comunicación está inmersa en toda la organización ya que todas sus actividades implican acción, comunicación e interacción por tanto, la organización debe concebir a la comunicación desde un enfoque integral.

“la comunicación – que hoy, como nunca, se evidencia como lo que es realmente: sustancia común de la acción y en consecuencia, de la conducta global de la empresa”.⁴³

Así, todos los actores que influyen directa e indirectamente en el desarrollo de la organización están involucrados en todos los procesos comunicacionales generados por la institución.

Es importante señalar que toda organización es un sistema vivo y por tanto de una gran complejidad es un organismo social que responde al entorno social, ¿cómo responder al accionar interno y externo desde la organización? Diseñando un plan de acción con objetivos claros, por ello se propone diseñar un plan de comunicación que responda a la innovación institucional.

⁴² COSTA, Joan, ob.cit., Pág. 106

⁴³ Idem Pág. 113

“Un nuevo mundo – como estamos viendo- no de cosas, sino de valores agregados a las cosas. Y donde el <cómo> (se hace y se dice) es más importante que el <qué> (se hace y se dice)”.⁴⁴

Y ese nuevo accionar se lo implementa desde la habilidad de cambiar los valores de los seres humanos, cambiar desde la dimensión blanda de la organización a fin de que esa innovación genere ese cambio en el cómo (se hace y se dice). Ese cambio implica afianzar la confianza en el talento humano de la organización cuya imaginación, capacidad y compromiso pueden transformar el contexto y responder a la realidad cambiante.

Es aquí donde “emerge la interacción social con la participación de los actores que la necesitan o serán afectados por ella”⁴⁵, dicha innovación en la cual se apuesta a la comunicación como estrategia, generará una nueva gestión en la cual se debe pensar siempre en el *futuro de las decisiones presentes*.

La comunicación se convierte así en nuestra aliada para ejercer esa nueva gestión que exige la innovación institucional, la comunicación aplicada en la organización es estratégica así como también “es proyectual, vectorial e instrumental al mismo tiempo”.⁴⁶ Proyectual corresponde a estratégica y creativa; vectorial porque a su vez define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce; instrumental porque “genera significados y valores, y facilita y utiliza –e incluso crea- las herramientas para la realización, la difusión y el control”.⁴⁷

Si bien es cierto cada organización es diferente y particular, por lo tanto tiene sus propios problemas, necesidades y objetivos, es por ello que no todas las herramientas de comunicación desarrolladas por varios estrategias se pueden aplicar como una receta, sino mas bien, se deben crear, diseñar y enfocar a la realidad de la organización en tal virtud, se pueden crear estrategias alternativas

⁴⁴Ob. cit, Pág.122

⁴⁵ ALVAREZ, Freddy, MATO, María Adriana, Varios autores, ob.cit., Pág. 9

⁴⁶ COSTA, Joan, ob.cit., Pág. 127

⁴⁷ Ídem, Pág., 128

que solucionan un problema determinado.

Para diseñar un plan de comunicación es necesario conocer las necesidades y realidad de cada uno de los públicos, solo así se generará los resultados esperados y por tanto la solución a los problemas, el fortalecimiento de capacidades y aprovechamiento de oportunidades, por consiguiente, de manera general se originará un mejor clima laboral y un mayor compromiso por el trabajo y la organización por parte de cada miembro, esto favorecerá a la eficacia y eficiencia del desarrollo de la organización.

La planificación de la comunicación compilado en un plan busca implantar la gestión de la comunicación en el seno de la organización, Su dimensión, alcance y metas dependerán de su adecuada ejecución e implementación de dicho plan.

La comunicación en la organización funciona en medida del direccionamiento hacia el cumplimiento del plan estratégico institucional.

“Un plan de comunicación no son solamente un conjunto de cálculos racionales, prospectivos, matemáticos, de modelos o simulaciones. Son también proyectos portadores de ideas originales de innovación”.⁴⁸

El plan debe integrar los aspectos más importantes de la gestión comunicativa de la organización, los públicos internos así como también los públicos externos, así tanto la comunicación interna como externa son aspectos que se deben considerar.

En la gestión de la comunicación en la organización, la comunicación interna y externa deben ser considerados, así ésta se basa en la aplicación de herramientas de comunicación dirigidos al público interno de la organización, su conocimiento permite comprender la estructura organizativa y adecuar las herramientas e

⁴⁸ COSTA, Joan, Ob. Cit, Pág. 41

instrumentos necesarios, la comunicación interna favorece principalmente a la relación laboral de la organización y por tanto al desempeño.

La comunicación interna tiene tres objetivos claros: el de mantener informados, motivados e integrados a todo el equipo que conforma una organización. Estos objetivos permiten que exista una difusión adecuada clara y coherente de la organización, garantiza una permanencia del personal, existe una adecuada coordinación y difusión de actividades, apoya a la superación del personal, permite involucrar a los miembros de la organización con el mundo interno y externo y lo más importante, genera un adecuado ambiente de trabajo.

Los principales factores que involucran la comunicación interna son el comportamiento, el clima y la cultura de la organización.

Para conseguir estos objetivos, la *comunicación interna* requiere de instrumentos o herramientas para el adecuado manejo de su gestión, esta se la debe realizar bajo un sustento metodológico y coordinado a través de programas de comunicación interna.

Los principales actores de esta gestión son el público interno de la organización, sus miembros.

Se debe considerar realizar junto a ellos, acciones encaminadas a generar comunicación y no solo información, es decir involucrar a los miembros en toda la dinámica de la organización.

Para ello se diseñan programas como:

- Fortalecimiento Institucional
- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional
- Fortalecimiento de la Identidad corporativa

- Fortalecimiento de los canales de comunicación interna

Dichos programas deberán ser definidos hacia objetivos planteados, los mismos que deben integrar aspectos como: involucramiento y compromiso de los miembros con la organización y su causa, diseño de programas informativos para proporcionar información clara y veraz a los miembros, generar espacios de comunicación, entre otros. Dichos programas deberán tener un control, monitoreo, seguimiento y evaluación de cada uno de sus procesos. Una vez que se han realizado la difusión y validación de estos programas, se debe diseñar un plan de acción en un plan operativo que esquematice la totalidad del proceso.

Dicha planificación de la comunicación interna permitirá, coordinar acciones conjuntas entre todos los miembros de la organización, generar mayor compromiso por parte de los miembros hacia la organización y su causa, mejorar los procesos y desempeño, fomentar y apropiarse de la cultura organizacional, aumento de credibilidad de los mensajes emitidos, emitir mensajes adecuados, superar la entropía y generar espacios de encuentro y toma de decisiones, generar políticas de comunicación que permitirán mejorar la gestión e innovación de la organización.

La *comunicación externa* es aquella que se desarrolla en el exterior de una determinada organización. Ésta actúa sobre los públicos externos de la organización. La gestión de la comunicación externa permite proyectar la imagen de la organización hacia los públicos externos y su entorno. La imagen y reputación juegan un papel importante en esta gestión. Asimismo la relación con cada uno de los públicos que directa e indirectamente afectan al desarrollo de la organización.

Dicha gestión implica una mayor demanda de estrategias ya que se debe considerar la diversidad de los públicos externos que directa e indirectamente influyen en el desempeño de la organización. Para ello, se debe diseñar

programas basados en los intereses y necesidades del público pero asimismo pensando en lo que se quiere comunicar y en la respuesta que se pretende conseguir de ellos.

Así se diseñan programas como:

- Fortalecimiento de los canales de comunicación externa
- Difusión de servicios
- Fortalecimiento de identidad
- Relación con los medios de comunicación
- Fortalecimiento de la relación con los públicos externos
- Realización de campañas de promoción, etc.

Dichos programas están orientados a fortalecer la relación con los públicos externos, parte de los objetivos está el dar visibilidad no solo de la organización sino de la causa de la existencia de la organización, así como también fortalecer las relaciones interinstitucionales que sin duda influyen en el desempeño de la organización. El contexto cambiante en el que se desenvuelve la organización debe estar integrada en el plan, ¿Cómo la organización está preparada para responder a ese contexto? En definitiva, la planificación adecuada de este plan permitirá posteriormente a una validación, diseñar un plan de acción la misma que debe ser conocida por todos los miembros y, puesta en práctica con un debido monitoreo, control, seguimiento y evaluación de su implementación.

El papel de la comunicación está enfocado en los tres grandes polos que se expone a continuación haciendo referencia a lo que Joan Costa nos plantea:⁴⁹

El polo de las *relaciones institucionales* que hace hincapié a las grandes decisiones políticas y estratégicas orientadas a los accionistas, los mercados

⁴⁹ COSTA, Joan, Ob. Cit, Pág., 14

capitales, las instituciones, absorciones, privatizaciones, acuerdos internacionales, estrategias de identidad y de imagen corporativa, proyectos a medio y largo plazos.

El polo de las *comunicaciones internas*, con las exigencias de cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los requerimientos nuevos de comunicación organizacional, las demandas de calidad generalizada; todas aquellas actividades culturales y comunicacionales, en fin, que fomentan los nuevos valores y son el soporte de la imagen.

El polo de las *comunicaciones externas* con su creciente diversificación y especialización en función de las estrategias de marketing, imagen de marca y naming, los productos, los servicios, los clientes, las tipologías de públicos, los segmentos emergentes, las contra tendencias sociales, las relaciones de la empresa con un entorno próximo y con la opinión pública en general.

Como se evidencia, este es un nuevo planteamiento de la gestión de la comunicación que permite considerar todos los aspectos del desarrollo comunicacional de la organización.

Ante la dinámica de las organizaciones como lo hemos planteado, “es la comunicación la que se impone con el vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones”.⁵⁰ Por tanto, la comunicación se convierte en el eje central de la innovación institucional de la organización.

Es importante recalcar que esta innovación es la que ha llevado hoy en día a las organizaciones a enfocar su gestión en otros ámbitos que no eran considerados antes, así:

⁵⁰ COSTA, Joan, Ob. Cit, Pág., 15

“Desde el siglo XIX, las empresas funcionaban sobre cuatro pivotes: economía, organización, producción y administración. Hoy, en los umbrales del siglo XXI, el nuevo paradigma tiene cuatro epicentros. Se llaman identidad, cultura, acción y comunicación.”⁵¹

En estas premisas coincide Daniel Prieto Castillo, él separa de la lógica de los productos, para reconocer los procesos socio - históricos y no caer en un vacío social y cultural.

“Se puede reconocer a la empresa innovadora por la suma ponderada de las ideas, los productos o servicios nuevos (...) y cuyas funciones son introducir la innovación en la sociedad, incluyendo y valorando, por supuesto, la fuerza de diferenciación y competitividad- es decir, de eficiencia- que ello implica”.⁵²

Todo esto se enmarca en la Planificación Estratégica Corporativa de la comunicación. Del diseño correcto de la planificación depende el buen funcionamiento y ejecución del plan y las estrategias comunicativas, para lograr lo que la entidad se propone. Carlos Matus habla de la planificación estratégica y la entiende como “el pensamiento que precede y preside la acción, vale decir que la antecede y orienta”⁵³ lo que supone el primer paso para conocer los mecanismos y procedimientos que se procederán en búsqueda de los resultados.

Así, el planeamiento estratégico nos permite estar seguros de las metas, para ello es importante la participación de todos los actores ya que el desempeño y fortalecimiento de la organización depende de ellos en un mayor porcentaje.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para redactar la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los

⁵¹ Ídem, Pág. 15

⁵² Ídem, Pág., Pág. 42

⁵³ MATUS, Carlos en Mendoza, Pedro y Robles, Luis “ Planeamiento Estratégico en Gerencia. Aplicado a Servicios de Salud ”. Facultad de Medicina de San Fernando. UNMSM. Lima, Mayo del 2,000

esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. La gestión de la planificación incluye la aplicación del conocimiento y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar. Esta planificación constituye la ruta de acción que se va a emprender.

Matus propone varios principios para la planificación interactiva ⁵⁴la misma que debe ser considerada para lograr los buenos resultados. El Principio participativo que constituye el medio de aprendizaje de la organización, este provee de continuidad y lo más importante es que permite el monitoreo de los cambios; Principio Holístico conformado por la coordinación y la integridad de los procesos, mientras mas partes planeen simultanea e interdependientemente mejores serán los resultados. De allí la importancia del involucramiento de todos los miembros.

Matus también enfatiza en cuatro puntos que comprenden el proceso de la planificación estratégica.

1. apreciación de la situación
2. diseño normativo y prospectivo
3. análisis y formulación estratégica
4. táctica operacional

Dichos pasos permiten la identificación y descripción de los problemas, la distinción de causas y consecuencias, servirán de insumos para la elaboración del árbol de problemas, aporta a la identificación de actores y fuerzas sociales, permite conocer la situación presente y las tendencias, a cristalizar los objetivos y metas explícitos e implícitos y orientar las trayectorias deseadas posibles relacionadas con los actores.

El segundo paso permite el establecimiento de objetivo de gran visión, misión actual y futura, los valores compartidos y el diseño de árbol de objetivos.

⁵⁴SCHUSSNY Andrés, "La Planificación Estratégica según Carlos Matus" Planificación Estratégica, Universidad de Santiago de Chile, Chile, 2007 en <http://www.slideshare.net/schuschny/clase-6-la-planificacin-segn-carlos-matus>

El tercer paso propuesto nos ayuda a la definición de objetivos y metas, la creación de árbol de apuestas, iniciativas- y el diseño de las estrategias y cursos de acción; finalmente el cuarto paso nos permite el análisis de factibilidad-programación, el presupuesto, la organización y definición de las capacidades humanas hacia la estrategia, asimismo el diseño de la agenda, puesta en marcha de la operaciones en curso de acción seleccionados y la incorporación a la agenda de modificaciones.

Así, la planificación estratégica corporativa se constituye como un proceso dinámico coordinado pero flexible en el cual se permiten modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

IV. EL ROL DEL COMUNICADOR

El responsable de llevar a cabo el monitoreo, control, seguimiento y evaluación de la planificación de la comunicación y el plan operativo es sin duda el comunicador, profesional capacitado para orientar al público en la implementación de los procesos de comunicación. No obstante su gestión no debe enfocarse en centralizar la comunicación, al contrario, debe procurar descentralizarla a fin de que todos los involucrados en el desarrollo y desempeño de la organización participen y sean voceros, informantes, proveedores y actores de comunicación. Lo ideal es trabajar bajo una estructura en red.

Dicha planificación es un aporte al desarrollo y por tanto debe promover el desarrollo, así Prieto manifiesta que, el comunicador debe convertirse en un “mediador” que genere procesos comunicacionales en los que involucre a los actores, la comunicación desarrollada en la comunidad, un grupo social o institución.

Por tanto la comunicación y el desarrollo se encuentran íntimamente vinculados en la gestión de la comunicación, más aún si el objetivo es insertar dicha gestión en

la organización a fin de fortalecer su desempeño en respuesta a la innovación social en la que se desenvuelve.

La comunicación juega un papel importante en los procesos de innovación de la sociedad, Rosa María Alfaro nos expone en un lenguaje sencillo que es la comunicación para el desarrollo así expresa que:

“Es compartir y dialogar para el cambio, construyendo un nosotros protagonista, tan amplio como sea posible, (...), especialmente cuando nos ubicamos en la perspectiva del desarrollo humano e innovador”⁵⁵

Por ello el rol del comunicador para el desarrollo se debe centrar en generar procesos de comunicación y no solo de información, debemos tener presente que el comunicar es poner en relación a los actores con los acontecimientos e, informar es dar a conocer los acontecimientos, en tal virtud el involucrar a los actores con el contexto social, mas aún con el contexto cambiante, aportará a que la organización responda a esa innovación social e institucional que se expone en la presente investigación.

El desarrollo de la sociedad está en constante dinámica y el cambio está en cada uno de nosotros los actores de esa sociedad.

“No es entonces un cambio de la realidad externa sino de aquella que forma parte de la formación de identidades, en el que se enriquecen los procesos de socialización (...). De tal manera que la comunicación misma es parte de la acción de desarrollar”.⁵⁶

Rosa María Alfaro nos explica el papel que juega la comunicación, la misma que debe procurar apuntar a construir relaciones entre los actores del desarrollo, construir relaciones con sentido de cambio “es una tarea compleja pero que eleva

⁵⁵ ALFARO, Rosa María, “Otra Brújula: Innovaciones en Comunicación y Desarrollo”, Calandria, Lima, 2006, Pág. 82

⁵⁶ ALFARO, Rosa María, Ob.Cit, Pág., 83

al comunicador al rol de creador político, pero dentro de la figura del que desarrolla mediaciones, de gran riqueza”⁵⁷.

El papel del comunicador es generar vínculos con los actores de la sociedad, en una organización todos los miembros desde la alta gerencia y los que le continúan, son los actores y protagonistas del desarrollo de la organización y, por tanto se deben generar entre todos vínculos que permitan el desempeño de cada uno desde su individualidad y diversidad pero que permitan la toma de decisiones y la socialización.

La comunicación en la organización está direccionada a actuar en y con distintos actores, por ello la gestión interna y externa de la entidad están ligadas a las prácticas comunicacionales que se desarrollen.

La comunicación debe estar ligada al desarrollo entendida como el desarrollo humano, del cambio, que, a través de sus prácticas sociales y el contexto cambiante en el que se desenvuelve, genera un cambio, pero un cambio en las personas, el mismo que genera cambio en las cosas, en la institución en el espacio en el que se desenvuelve.

Frente a esta sociedad cambiante el **comunicador para el desarrollo** no debe tan solo basarse en ser un estratega sino constituirse en un promotor de la comunicación que se preocupe por el largo plazo y los cambios que conducen los procesos de desarrollo, más aún, en los procesos de fortalecimiento institucional que se dan en el día a día en toda organización que está influenciada directa e indirectamente por todos los actores. El comunicador es a la vez estratega y promotor de la comunicación.

Sus responsabilidades deben empezar por comprender la cultura de la organización, entender su proyecto corporativo, su plan estratégico a fin de que se

⁵⁷ Idem, Pág., 106

involucre en él y lo pueda dar a conocer , ser generador de vínculos, facilitar las relaciones sociales, las prácticas sociales, fortalecer el involucramiento de sus miembros, generar espacios de comunicación e interacción, etc.

Cabe recalcar que el comunicador se convierte en el hilo conductor de la acción comunicativa sin embargo, la comunicación la hacen todos y por tanto esta comunicación planteada desde un sistema red y no piramidal, permitirá a todos sus actores involucrarse en la innovación institucional de la organización.

Es vital saber que la gestión de la comunicación no debe centrarse en una sola persona, todos los miembros de la organización hacen comunicación desde su propio espacio, desde sus distintos roles que desempeñan, así la gestión es un trabajo compartido “y apoyado por todos desde el más alto nivel de la organización (...) el gestor debe generar una cultura de la comunicación.”⁵⁸

La comunicación integrada entendida como un conjunto coordinado de herramientas de comunicación que busca un efecto sinérgico de globalidad de la organización hacia todos los públicos es decir la comunicación integrada busca empatar a todos los procesos y miembros de una organización mediante el desarrollo de estrategias que permitan la retroalimentación de sus públicos. Dicha gestión debe liderarla el comunicador pero se la debe desarrollar con todos los involucrados en el desarrollo de la organización, es decir, con una estructura a manera de red y no jerárquica.

El emplear estrategias de comunicación que cumplan con las premisas anteriormente mencionadas, beneficia al desarrollo de la organización en cuanto a algunos aspectos como: tener al personal informado por lo tanto aporta a que el personal sea conocedor del contexto y la realidad de la organización; este conocimiento desarrolla tanto, motivación y con ello seguridad, compromiso, eficacia y eficiencia. Esta gestión permite crear espacios de participación y

⁵⁸ Ídem, Pág. 136

diálogo, incrementa la iniciativa y por tanto genera mayor nivel de responsabilidad.

V. ¿CÓMO QUITO ETERNO RESPONDE AL ESCENARIO SOCIAL Y POR TANTO A LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL?

5.1 ANTECEDENTES

5.1.1 ORGANIZACIÓN QUITO ETERNO

Quito Eterno es una organización ciudadana sin fines de lucro que promueve el conocimiento del patrimonio cultural de la ciudad de Quito, como un aporte al sistema educativo.

5.1.2. MISIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

“Presentar al Quito Milenario como uno de los tesoros más ricos de la cultura andina, a fin de generar en la población ecuatoriana procesos de aprehensión cultural que fortalezcan la identidad local y en los visitantes la posibilidad de conocer y valorar nuestra ciudad, Patrimonio Cultural de la Humanidad.”⁵⁹

5.1.3. VISIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

“En 5 años hacer de Quito Eterno un modelo de desarrollo cultural, que a través de sus actividades aportará decisivamente para la preservación y el fortalecimiento de los valores que forman la identidad nacional.”⁶⁰

5.2. ¿CÓMO QUITO ETERNO RESPONDE AL ESCENARIO SOCIAL Y POR TANTO A LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL?

⁵⁹ BOADA, Pablo, “Estudio de Caso de Actividades Empresariales Sociales: En la mitad del mundo, la aventura de redescubrir una ciudad milenaria” Quito Eterno, 2006, Pág. 3.

⁶⁰ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 3

Con la preocupación de dar a conocer el patrimonio tangible e intangible de la ciudad de Quito, la organización **Quito Eterno**, abre un espacio al conocimiento cultural hacia los niños y jóvenes del país.

Con su principal servicio *Rutas de Leyenda*, realiza un papel de comunicadores y mediadores para afianzar la educación cívica en los estudiantes. Dicha organización pretende así, afianzar una identidad local para fortalecer la identidad nacional.

En este contexto, *¿cómo Quito Eterno responde al escenario social y por tanto a la innovación institucional?*

Esta pregunta tiene sus respuestas en las experiencias que QE ⁶¹ ha desarrollado durante su vida institucional.

QE como organización establece su acción de desarrollo a través de su servicio de **educación alternativa**, la misma que se la ve no solo como un servicio sino como un aporte a la comunidad así, a través de sus acciones, QE. establece relaciones comunicacionales diversas y complejas como nos plantea Rosa María Alfaro “el hecho de ser (...) intermediario y receptor, supone ínter subjetividades específicas que se comprometen, donde cada persona o grupo identifica quién es quién y cómo deben, esperan y se relacionan”.⁶²

La organización en estudio, a través del desarrollo de sus distintos proyectos de educación y desarrollo, se vinculan íntimamente con los distintos sujetos tanto con los beneficiarios directos de sus servicios como con la ciudadanía local en general.

Sus proyectos generan un impacto comunicacional, ya que cada uno está ligado a la ciudad, a la cultura y a la educación, elementos que involucran de manera

⁶¹ Abreviatura de Quito Eterno

⁶² ALFARO, Rosa María, Ob. Cit., Pág. 27

indirecta a toda la comunidad.

Un ejemplo de aquello es su principal servicio *Rutas de Leyenda*, recorridos por el Centro Histórico de Quito de la mano de un personaje emblemático, QE a través de los recorridos, transita por las calles del Centro con los participantes, así la gente que no forma parte del grupo pero que se encuentra día a día en la cotidianidad de la ciudad, se vuelven también partícipes de este servicio. Así, QE desempeña un papel de inclusión de sujetos en los que de una u otra forma con la acción de cada uno, éstos interactúan, se interrelacionan y comparten un solo espacio.

“La importancia de la comunicación en el hacer emerger esos mundos subjetivos y compartirlos, desarrollando la autoestima de su propia subjetividad. Escucharlos y aprender de su palabra resulta una estrategia comunicativa y cultural fundamental. Esto es posible usando medios como implementando actos culturales, el uso del teatro callejero, la feria entre otras iniciativas.”⁶³

QE. al implementar un proyecto utiliza muy bien su comunicación y el reconocimiento del otro, lo que destaca la aceptación de los participantes de cada proyecto, su lenguaje, identidad, género, edad son totalmente reconocidas antes de ofrecer un determinado servicio, esto permite que Quito Eterno tenga distintos públicos con quienes trabaja, así se adopta lo que Rosa María Alfaro propone “la situación coyuntural”, es decir, la condición comunicativa utilizada por QE en cada uno de sus públicos, el respetar la condición de cada sujeto.

Precisamente QE tiene como principal servicio en apoyo al desarrollo de la comunidad la educación, por lo tanto no puedo dejar de lado hacer una mirada a la comunicación en la educación. QE maneja una educación alternativa en donde combina lo lúdico con la historia, así la ciudad como he mencionado en líneas anteriores, se convierte en un espacio de interacción, es un aula grande donde los

⁶³ ALFARO, Rosa María, “Otra Brújula: Innovaciones en Comunicación y Desarrollo”, Calandria, Lima, 2006, Pág, 53

participantes de las rutas son los principales protagonistas.

Quito Eterno a través de sus servicios de Rutas de Leyenda ⁶⁴ integra al actor a la ciudad, permitiendo así que se generen espacios de comunicación, donde impera la participación.

QE. a través de la educación alternativa, transporta la enseñanza a los lugares de encuentro, la ciudad se convierte en un laboratorio vivo en donde la historia más allá de lo que cuentan los libros, es revivida por los propios ciudadanos en los espacios de la ciudad. Ésta es una comunicación integral en donde todo comunica, la comunicación se expresa de manera visual, verbal y no verbal.

La ciudad es un espacio simbólico como diría Babero el *lugar antropológico*, donde surge la expresión de cotidianidad, es un gran espacio de intercomunicación en la cual se generan espacios públicos donde surge la socialización.

Para Quito Eterno, las plazas, las calles, las fachadas de las iglesias y los distintos actores que transitan por estos espacios; se convierten en signos importantes que denotan la historia viva de la ciudad.

Además, llegan a apropiarse del espacio Centro Histórico de Quito el cual se convierte en un escenario de lenguaje; asimismo los personajes que utiliza QE en sus recorridos es una forma directa y personal de comunicar con carácter lúdico a sus participantes de modo que constituyen el canal mediante el cual la información permite ser retroalimentada por el grupo, esta retroalimentación permite que el objetivo de comunicar y educar por parte de QE se logre, así QE consigue tener un espacio de cultura, educación y de participación.

⁶⁴ Recorridos educativos por los lugares del Centro Histórico de Quito de la mano de la caracterización de personajes emblemáticos de la ciudad.

QE desarrolla así un círculo comunicacional en donde la ciudad se convierte en un espacio de comunicación los personajes de QE son el canal por donde se transmite dicha información y conocimiento, valiéndose de la personificación, de las calles, plazas, museos, fachadas, etc., que constituyen signos y símbolos y los participantes a las rutas se convierten en los receptores de esa información. Se logra así constituir a la ciudad como un espacio de relación social donde la comunicación ha trascendido en el tiempo y en el espacio.

La comunicación en la enseñanza, proceso que la organización Quito Eterno emplea en su gestión de la educación alternativa, a la misma que se suma la aplicación de micro medios. Los micro medios, son los utilizados en la cotidianidad, son procesos de cambiar lo cotidiano desde lo local.

Esta educación hace que QE logre un proceso comunicacional entre los actores participantes consiguiendo una interacción comunicativa.

Martín Barbero también se expresa con respecto a la educación, él nos manifiesta que hoy la escuela ignora en cuanto a transmisora de conocimientos, “la sociedad cuenta hoy con dispositivos de almacenamiento, clasificación, difusión y circulación mucho más versátiles, disponibles e individualizados que la escuela”⁶⁵ es así como la Organización Quito Eterno rompe con todo esquema y a través de su servicio convierte a la ciudad, a los espacios históricos, antropológicos y simbólicos en verdaderos espacios de enseñanza y comunicación.

“Mientras la enseñanza discurre sobre el libro el maestro se siente seguro, porque él es el que sabe, tanto que se puede permitir ser autoritario, pero cuando en ese escenario entre la imagen los saberes se invierten: el que se siente seguro en el mundo de la imagen es el alumno, cuyo lenguaje conoce mucho mejor que el maestro, poniéndolo en evidencia, moviéndole el piso”⁶⁶

⁶⁵ BARBERO, Jesús Martín “La educación en el ecosistema comunicativo”, Comunicar, 1999, Pág. 14

⁶⁶ BARBERO, Jesús Martín “La educación en el ecosistema comunicativo”, Ob. Cit, Pág 17

Quito Eterno responde a la dinámica del cambio desde afuera hacia adentro, rompiendo ese esquema de una nueva forma de aprendizaje, no obstante ese cambio también le corresponde un cambio en el fortalecimiento institucional de la organización, así se plantea aportar con una comunicación estratégica que fortalezca esa innovación institucional.

En dicho caso, centraremos las estrategias y políticas hacia instituciones públicas y privadas, estrategias orientadas a patrocinadores, auspiciantes, convenios interinstitucionales a escala local, nacional e internacional, estrategias de identidad y de imagen corporativa y, por supuesto proyectos a medio y largo plazos.

Es importante desarrollar estrategias de comunicación interna que permitan integrar a todos sus miembros y que se desarrolle un adecuado monitoreo y seguimiento de los canales de comunicación que se ejecuten dentro de la organización.

Es por tanto necesario, contar con un accionar global de la gestión de la comunicación en la que se permita un adecuado manejo de las relaciones interpersonales, interinstitucionales, seguimiento del manejo de los elementos visuales de la imagen y la cultura organizacional.

La gestión de la comunicación se debe ejercer como se menciona en epígrafes anteriores desde una estructura en red de manera que todos los miembros de Quito Eterno estén involucrados en todos los procesos. Más aún si cada uno de los posee una función definida en donde ejercer procesos de comunicación.

Partiendo desde el desarrollo humano entendida no solo como la satisfacción de las necesidades básicas sino también como un proceso dinámico de participación, los miembros de Quito Eterno deben ejercer un papel protagónico de participación e involucramiento en el proceso de cambio de la organización. Sin la participación activa de sus miembros no habrá un cambio integral.

Desde el cambio del talento humano, el desarrollo humano de Quito Eterno, se podrá consolidar el fortalecimiento institucional que la organización requiere para enfrentar el contexto cambiante en el que se desenvuelve.

CAPITULO II

ESTUDIO SITUACIONAL DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL DE QUITO ETERNO

La educación tradicional formal de las escuelas, colegios y universidades ha dejado de lado las prácticas de civismo, lo que hace que el aporte de QE se incluya en los curriculums académicos permitiendo a los estudiantes conocer y amar lo suyo y lo nuestro de una manera diferente, educativa y lúdica. La experiencia de conocer el Centro Histórico de Quito y las historias que encierra cada uno de sus sitios, es una actividad enriquecedora para los participantes que permite que éste perdure en el tiempo y el espacio.

Quito Eterno es una organización ciudadana sin fines de lucro, tiene como propuesta el teatro, la educación no formal y la preservación del patrimonio cultural, sus actividades inician a finales de 2001, con un grupo de jóvenes comprometidos con la cultura y el afán de aprender y dar a conocer sobre el patrimonio tangible e intangible de la ciudad de Quito.

La mayoría de los ciudadanos, desconoce la historia de una manera más real, ilustrada y académica, Quito Eterno da a conocer esta historia de una manera dinámica, lúdica, siempre acompañada de una previa investigación. Este fortalecimiento académico que QE ofrece a la comunidad hace que en los ciudadanos se afirme su memoria e identidad colectiva.

1.1 HISTORIA DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

ANTECEDENTE:

1.1.1 CORPORACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO ⁶⁷

El Hotel Real Audiencia funciona en la esquina de la Plaza de Santo Domingo de Quito, desde hace 20 años. Es en 1995, hace 12 años, cuando la situación urbana y social del entorno se había complicado profundamente por la presencia del comercio informal, desborde de la delincuencia, la incontenible prostitución callejera e inseguridad que hacían imposible una gestión de turismo eficiente y digna del Centro Histórico de Quito; así, los representantes del Hotel en conjunto con varios ciudadanos concientes de la problemática crearon, en octubre 15 de 1998, una entidad ciudadana, autónoma, sin lineamiento político ni religioso denominado **Corporación del Centro Histórico -CCH-**.

Bajo este gran paraguas de la CCH, y con el fin de coordinar acciones entre las entidades que hacen cultura se conformó en el año 1999, la **Red de Museos y Empresas Culturales del Centro Histórico** con el apoyo y estímulo del Arq. Ciro Caravallo Perichi, asesor de la UNESCO posteriormente se conformó la Red de Hoteles del Centro Histórico.

Más tarde, se ve la necesidad de convocar a jóvenes de Quito que no conocían ni “habían vivido” el Centro Histórico y tenían poca vinculación o identificación con el mismo. Gracias a la relación con Daniel Bryan, norteamericano amante del arte y master en educación y arte dramático, se inició una búsqueda de jóvenes que tengan interés en el Centro Histórico. En diciembre del 2001 se dio inicio al Proyecto Educativo más tarde llamado **Quito Eterno**, que propone proyectos en el marco de cuatro tesis de grado universitario.

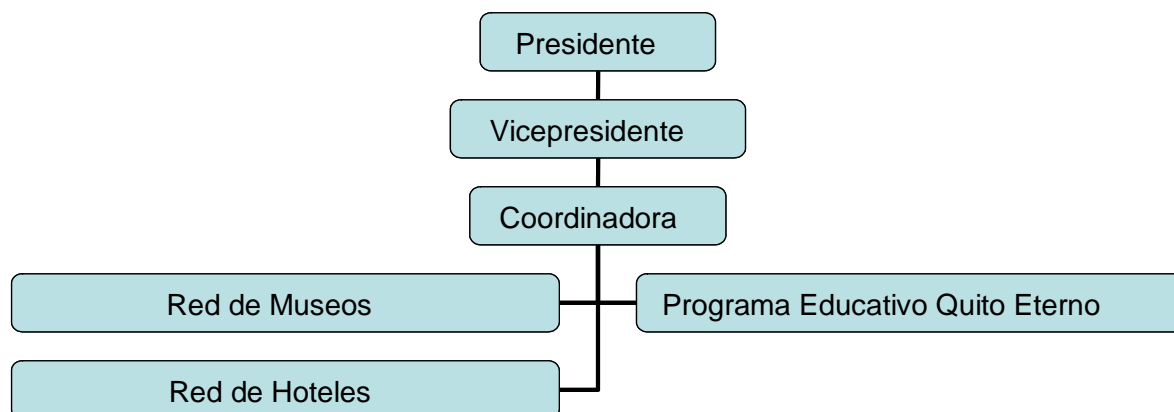
⁶⁷ PAIMANN, Guadalupe, “Responsabilidad Social en Hotel Real Audiencia de Quito”, Pág. 1-3, marzo 2007

El Programa **Quito Eterno**, apadrinado desde su inicio por el **Hotel Real Audiencia**, actualmente agrupa a 12 jóvenes entre 18 y 27 años que se han comprometido y abanderado de la “quiteñidad” más destacada al transmitir a los más chicos y también a los mayores, ese sentimiento de pertenencia que aporta a la construcción de la identidad cultural principalmente con **Rutas de Leyenda**, que son visitas a los sitios patrimoniales, guiadas por los tradicionales personajes de la ciudad como el Chulla Quiteño, la beata, la Torera, Eugenio Espejo, Manuela Sáenz, la Princesa Quilago, y otros; actividad en la que se han juntado el teatro, la educación alternativa y el conocimiento histórico-cultural, de una manera amena e interactiva. Hasta, marzo del 2007 Quito Eterno ha guiado en estas rutas a unas 50.000 personas y continúa con gran tenacidad y entusiasmo en otros proyectos relacionados con la preservación cultural.

En la actualidad la Corporación del Centro Histórico mantiene el siguiente Directorio.

Presiente:	Arq. Bernardo Mantilla
Vicepresidente:	Ing. Francisco Duque
Secretaria:	Sra. Margarita Chiriboga de Eguiguren
Coordinadora:	Sra. Guadalupe de Paimann
Vocales:	Sr. Segundo Parra (Primero)
	Sra. Lourdes Pozo (Suplente)
	Arq. Pedro Jaramillo (Segundo)
	Padre Germán Echeverría (Suplente)
	Sr. Rodrigo Troya (Tercero)
	Padre John Castro (Suplente)

ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN CENTRO HISTÓRICO⁶⁸



1.1.2 ORIGEN DE QUITO ETERNO

“La razón por la que nace Quito Eterno es por un desacuerdo de la Administración Municipal con los ciudadanos, la administración se oponía a que intervengan los ciudadanos y que se termine el convenio de las rutas culturales que se hacía en conjunto con la policía metropolitana”.⁶⁹

En julio de 2000, la Empresa del Centro Histórico de Quito conjuntamente con la Corporación del Centro Histórico de Quito y la Policía Metropolitana, firmaron un Convenio Tripartito con el fin de operar las **Rutas Turísticas en el Centro Histórico**, las mismas tenían un bajo costo, para que la población quiteña tenga

⁶⁸ ARBOLEDA, Gabriela en Tesis “Levantamiento del proceso de contratación de guías facilitadores del programa educativo Quito Eterno”, Capítulo III, págs. 15-18, Quito, 2007

⁶⁹ PAIMANN, Guadalupe - co directora de Quito Eterno y Coordinadora de la Corporación del Centro Histórico en entrevista febrero 2007.

acceso a ellas y se logre incrementar el conocimiento y apropiación frente al Centro Histórico.

Pero, con la nueva administración en el Municipio de Quito, muchas de estas actividades se vieron afectadas y se perdió la dinámica con la que se desarrollaron, es por ello que dichas rutas pasaron a manos de la Empresa del Centro Histórico.

Es así que el equipo de trabajo mira a los jóvenes como el talento humano idóneo para actuar en esta dinámica y son ellos quienes dan la pauta para iniciar este proceso de conocimiento y divulgación del patrimonio tangible e intangible del Centro Histórico de Quito.

Se pensó así en ofrecer un servicio de calidad que despierte el interés de los participantes, que permita, a más de disfrutar de una experiencia única, conocer y valorar la historia, arte, cultura y amor por el Patrimonio tangible e intangible. En primera instancia el público objetivo sería la población joven de la ciudad.

Surge así el proyecto *Rutas de Leyenda* como principal servicio en “octubre de 2002”⁷⁰, se trataba de una experiencia innovadora y que concretó las primeras intenciones de la organización, en cuanto a su misión., construyéndose así como una organización con actividades tendientes a la cultura, educación y preservación del patrimonio cultural de Quito.

⁷⁰ BOADA, Pablo, Op. Cit, Pág. 3

Hasta hoy “Quito Eterno ha ampliado sus servicios educativos e internacionales. Con más de 34.000 usuarios atendidos en *Rutas de Leyenda* desde el inicio del proceso, enfrenta varios retos para convertirse en una solución para las necesidades de educación y preservación del patrimonio cultural y en un modelo de organización ciudadana y autónoma”.⁷¹

1.2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN QUITO ETERNO:

1.2.1 MISIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

*“Presentar al Quito Milenario como uno de los tesoros más ricos de la cultura andina, a fin de generar en la población ecuatoriana procesos de aprehensión cultural que fortalezcan la identidad local y en los visitantes la posibilidad de conocer y valorar nuestra ciudad, Patrimonio Cultural de la Humanidad”*⁷²

1.2.2 VISIÓN DEL PROGRAMA EDUCATIVO QUITO ETERNO

*“En 5 años hacer de Quito Eterno un modelo de desarrollo cultural, que a través de sus actividades aportará decisivamente para la preservación y el fortalecimiento de los valores que forman la identidad nacional.”*⁷³

1.2.3 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

⁷¹ BOADA, Pablo, Idem, Pág., 1

⁷² BOADA, Pablo, “*Estudio de Caso de Actividades Empresariales Sociales: En la mitad del mundo, la aventura de redescubrir una ciudad milenaria*” Quito Eterno, 2006, Pág. 3.

⁷³ BOADA, Pablo, Op. Cit, Pág. 3

Los valores de la organización se centran en el **compromiso con el trabajo y la comunidad y por ende el amor por el trabajo por parte de sus miembros. Su valor es el TALENTO HUMANO.**

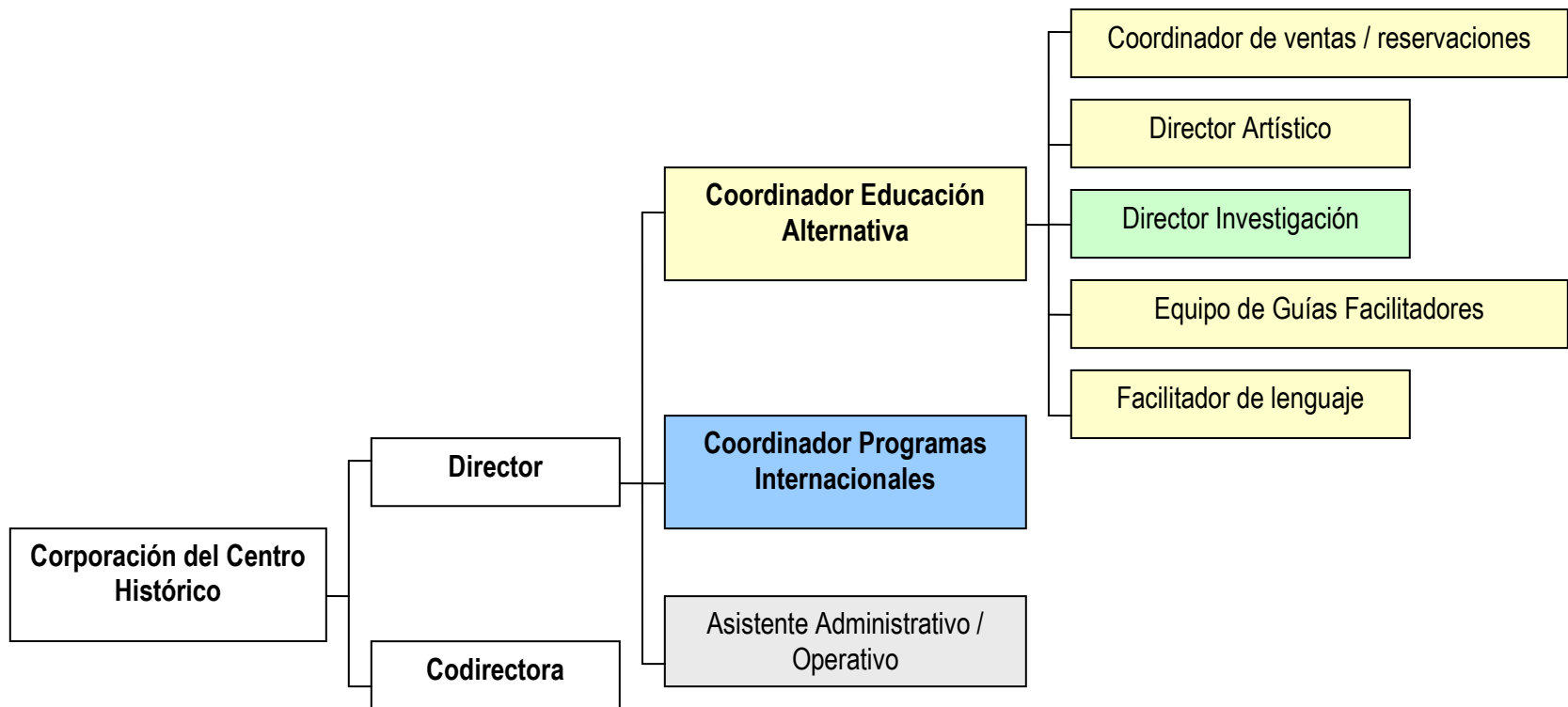
“Se puede encontrar también en esto una virtud, en la que los valores organizacionales se cultivan dentro de un proceso que se puede llamar *natural*: la organización crece en la medida en que el compromiso de sus miembros se afirma. Esto es particularmente notorio en una organización establecida por jóvenes, con edades promedio de 24 años”.⁷⁴

1.2.4. LINEAS ESTRATÉGICAS: ESTRUCTURA

ORGANIGRAMA

El equipo de Quito Eterno está conformado actualmente por **13** personas, **7** que cumplen el rol de guías facilitadores, **4** del equipo administrativo **1** encargada de marketing (auspicios) y **1** co – directora.

⁷⁴ BOADA, Pablo, Idem, Pág. 18



1.2.4.1 FUNCIONES Y RESPONSABLES DE CADA ÁREA

1 DIRECTOR: *Pablo Boada*

Funciones:

“Se encarga de la administración del área de desarrollo, proyectos y sostenibilidad”⁷⁵

2 CODIRECTORA: *Guadalupe de Paimman*

Funciones:

Sus funciones se dividen en el área legal y representación de la Corporación del Centro Histórico de Quito y del Programa Educativo Quito Eterno, desempeña además la responsabilidad del área económica, contable y relaciones públicas, “en el área legal controla los convenios, e internamente se responsabiliza por el área laboral.”⁷⁶

3 COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA: *Gabriela Arboleda*

Funciones:

Controla la calidad del principal servicio que ofrece Quito Eterno, las Rutas de Leyenda. Parte de sus funciones es coordinar el trabajo conjunto con la coordinación de ventas y reservaciones, el director Artístico, director de

⁷⁵ Documento información Institucional de Quito Eterno, “Quito Eterno 2007”, Pág. 23

⁷⁶ Guadalupe de Paimann, entrevista febrero 2007

investigación, el equipo de Guías Facilitadores y el facilitador de lenguaje.⁷⁷ Además la coordinadora de educación alternativa debe, en ciertas ocasiones, cuando existe mayor demanda para las rutas, apoyar como guía facilitadora.

4. PROGRAMAS INTERNACIONALES: *Paco Vásquez*

Es el coordinador de relaciones internacionales, se responsabiliza de los grupos internacionales de Quito Eterno, esto incluye logística, planificación y desarrollo de ayuda a los voluntarios internacionales, se apoya con un voluntario extranjero que trabaja en Ecuador; es el enlace entre los voluntariados internacionales y Quito Eterno.⁷⁸

5. COORDINACIÓN DE VENTAS: *Sandra Vaca*

Funciones:

Responsable del departamento de ventas, mantiene relaciones con los usuarios de Quito Eterno, se responsabiliza de captar demanda para venta de Rutas de Leyenda a niños de escuelas y colegios. Además en la parte administrativa, promover nuevos proyectos como es el caso de hoy, el proyecto “Escenario Joven” para sustentar en el tiempo y en el espacio a Quito Eterno.⁷⁹ “Planifica el calendario de Rutas de Leyenda”⁸⁰

⁷⁷ ARBOLEDA, Gabriela, en entrevista, febrero 2007

⁷⁸ VÁSQUEZ , Paco en entrevista, febrero 2007

⁷⁹ VACA, Sandra, en entrevista, febrero 2007

⁸⁰ Documento información Institucional de Quito Eterno, Ob. Cit, Pág. 23

Por la multifuncionalidad que desempeña Quito Eterno, la responsable de ventas cumple dos funciones más: la de ser guía facilitadora cuando haya mayor demanda lo requiere, además debe apoyar en la logística que incluye recibir al colegio que va a realizar la visita al Centro Histórico, dividirles en grupos para que vayan de acuerdo a la ruta y realizar las facturas.

6. DIRECTOR ARTÍSTICO: Javier Cevallos

Funciones

“Da seguimiento a las actividades teatrales, se encarga de la formación artística del equipo y el concepto artístico de proyectos y eventos. Personifica al Diablo y al Estudiante.”⁸¹

7. DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Edgar Freire

Funciones

“Se encarga de la capacitación en temas históricos. Brinda contenido y concepto a propuestas y proyectos”.⁸²

8. PRODUCCIÓN: Lucía Yáñez

“Se encarga de las relaciones institucionales, la comunicación masiva y la concertación de alianzas”⁸³

⁸¹ Documento información Institucional de Quito Eterno, Ob. Cit, Pág. 23

⁸² Ídem, Pág. 23

9. EQUIPO GUÍAS FACILITADORES

Jóvenes entre 18 y 25 años de edad, amantes de ciudad, que les gusta investigar y aprender.

Su principal función es apoyar como guías facilitadores en el servicio de Rutas de Leyenda, a través de la caracterización de un personaje determinado y realizar la guía al grupo de visitantes por una ruta definida. Dentro de sus funciones deben estudiar y preparar y desarrollar su propio guión, ruta, contenido y personaje, además preparar material didáctico para la ruta. De acuerdo al eje de desarrollo de aplicar la multifuncionalidad, los guías apoyan eventualmente en actividades extras que se requieran.

Funciones específicas:

9.1. María Isabel Ruiz

“Guía Facilitadora, presta asistencia en temas educativos y lúdicos. Personifica a Manuela Sáenz y Ana Luisa Muñoz”⁸⁴

9.2. Lenin Robles

“Guía Facilitador, presta asistencia en temas educativos y lúdicos. Personifica al chulla.”⁸⁵

⁸³ Ídem

⁸⁴ Documento información Institucional de Quito Eterno, Ob. Cit, Pág. 23

⁸⁵ Ídem

9.3. Carmen Ruiz

“Guía Facilitadora, personifica a la beata y a la panadera”⁸⁶

9. 4. Natalia Dávila

“Guía Facilitadora, personifica a Marieta de Veintimilla”⁸⁷

9.5. Anibal Castillo

“Guía Facilitador, personifica al artesano”⁸⁸

10. ¿DÓNDE FUNCIONA QUITO ETERNO?

SECTOR/ UBICACIÓN

Las oficinas del Programa Educativo Quito Eterno se encuentran ubicadas en el *Hotel Real Audiencia de Quito* ⁸⁹, en el Centro Histórico, diagonal a la plaza de Santo Domingo, en las calles Bolívar O e 3 -18 y Guayaquil esquina. Quito Eterno dispone de dos oficinas ubicadas en el primer piso del Hotel.

11. CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA

CULTURA ORGANIZACIONAL

⁸⁶ Ídem

⁸⁷ Ídem

⁸⁸ Ídem

⁸⁹ El Hotel Real Audiencia de Quito es el patrocinador oficial de QE, así el hotel ofrece a QE las oficinas para que puedan desarrollar sus actividades.

11.1. SIGNOS Y SÍMBOLOS QUE SE DESARROLLAN

Los símbolos que se observan en Quito Eterno es el logo, el sol con la montaña y la cúpula de la catedral. Pero además los sienten como símbolos a los primeros personajes que siempre han permanecido en el desarrollo del programa estos son: Manuela Sáenz y el Diablo, personajes que son parte de QE.; sin estos personajes QE no sería lo mismo.

Otro de los símbolos que caracterizan a Quito Eterno son los distintos trajes que pertenecen a cada personaje de QE.

El logo lo utilizan en toda su papelería. Mientras que los vestuarios representan a cada personaje creado por QE para su principal servicio de Rutas de Leyenda.

11.2 CONDUCTA NO VERBAL

Los miembros de QE son jóvenes que en su mayoría también son estudiantes, QE no tiene un uniforme que los identifique, todos visten por lo general de manera informal, lo que en su mayoría usan es Jean, camisetas y zapatos deportivos. La mayoría viste con ropa cómoda muy informal.

Todos los miembros de QE tienen una credencial que los identifica, éste es un carnet que lo utilizan colgado en su cuello.

11.2.1 MANIFESTACIONES MATERIALES

En el uso de las oficinas y recursos

La primera oficina llamada 101 según la nomenclatura del Hotel, es utilizada por 5 personas que comprenden el área administrativa y ejecutiva del Programa.

La otra oficina denominada 1 A es utilizada para reuniones, investigación, biblioteca, clases y para el trabajo diario de los guías facilitadores.

En general todos los miembros de Quito Eterno utilizan los dos espacios pero habitualmente la oficina 101 es utilizada por los administradores durante todo el día.

Si un guía requiere utilizar algo de la 101 lo hace sin ningún inconveniente. Cada uno de los administradores tiene su escritorio y un computador respectivo. En esta oficina hay un computador extra por si algún guía y/o voluntario desea utilizarlo.

La oficina donde se encuentran los administradores es muy pequeña, no hay divisiones de áreas o cubículos que permitan a cada uno tener su independencia a su vez, en esta misma oficina se encuentra el baño, lo que resulta en diversas ocasiones muy incómodo.

No hay mucha luz natural en este espacio, lo que hace que la oficina sea oscura. Los colores que tiene esta oficina son de color azul lo que ayuda a mantener un espacio agradable y llamativo.

Se destaca en el centro de la oficina un pizarrón colocado en una de las paredes, en donde se encuentra la información necesaria acerca de las rutas programadas durante el mes en curso. **(Ver anexo II)**

A pesar de que el espacio es muy reducido se tiene a disposición tres teléfonos el uno que es interno que comunica a una oficina con otra, un inalámbrico y otro que posee fax, escáner y copiadora.

En estética la oficina 101 se ve muy pequeña y resulta a veces incómodo trabajar con mucha gente en un espacio tan reducido.

En la oficina 1 A el espacio es agradable, tiene bastante luz, hay espacio suficiente para trabajar. El lugar es muy útil para las reuniones. Esta oficina posee un balcón que da la vista hacia la plaza de Santo Domingo.

Por lo general ésta es utilizada en las mañanas por los guías facilitadores en donde tienen espacio para cambiarse de ropa, ensayar sus diálogos y para el equipo en general que lo utilizan a diario para las reuniones, lectura, investigación y/o capacitaciones.

11.2.3. LENGUAJE

El lenguaje que utilizan los miembros de Quito Eterno es un lenguaje informal, hay que destacar que el rango de edad de los miembros oscila entre los 20 y 29 años de edad por lo que todos son jóvenes, utilizan terminología común de su edad, no obstante hay términos que se usan habitualmente como ruta mix, pax, proyecto escenario joven, guianza, monólogos, diálogos de libertad, mas cerca del sol, etc.

Los miembros de QE por su experiencia en teatro, desarrollan una gran expresión no verbal.

11.2.4. COSTUMBRES / RITOS

Durante los cinco años de gestión, Quito Eterno ha desarrollado diversas actividades que con el paso del tiempo se han convertido en costumbres y ritos, sin embargo el equipo en su mayoría, reconoce que muchas de estas actividades se han dejado de lado. No hace mucho se acostumbraba a festejar al cumpleaños, se le daba un detalle especial y, asimismo se ofrecía un almuerzo, hoy por ejemplo esa actividad no la realizan.

“El problema inició cuando se empezó a pedir cuota y aparte debías pagar tu almuerzo y ya no era el caso de que todos podíamos pagar, pienso que se puede hacer algo especial dentro de la misma oficina, algo más sencillo en la que todos podamos apoyar, que no se vea como una obligación, aunque no se haga algo grande, porque otra de las causas fue también el tiempo, debería retomarse esto porque es muy bueno pero siempre y cuando se pueda hacer dentro de la oficina para que participen todos.”⁹⁰

Las reuniones de los días lunes con los guías facilitadores se ha convertido en un rito para el equipo, éstas se han convertido en un espacio en donde a más de planificar actividades y resolver o tomar decisiones, es un espacio de encuentro en donde el equipo de facilitadores se integra.

⁹⁰ Guía Facilitador en entrevista, febrero 2007

Un rito que motiva a todo el equipo de Quito Eterno son los conversatorios con Don Alfredo Costales⁹¹, éstas se realizan todos los lunes de 9:00 a 11:00 en la sala de reuniones de Quito Eterno (oficina 1A). En este conversatorio todos y cada uno de los miembros de QE hace preguntas a Don Alfredo, y comenta junto con los compañeros su experiencia, se convierte en una tertulia de amigos sobre un tema en cuestión, más que en un momento de clase.

La Navidad es un momento de encuentro para los miembros de QE, años atrás esta era una fecha esperada por todos, un espacio en donde fuera de horas de oficina, el grupo se reunía a preparar un plato especial y se realizaba el intercambio de regalos. Hoy, pese a que esta costumbre se la sigue realizando, no hay la motivación ni el gusto de muchos por asistir a este tipo de reunión, por tal razón en los últimos años por éstas y otras razones no ha estado todo el equipo.

Pese a que no es costumbre, eventualmente el equipo comparte el almuerzo diario fuera de las oficinas, cuando se comparte, este lugar se convierte en un espacio de diálogo, muchos de los miembros de QE aprovechan este espacio para de manera informal conversar sobre algún tema del trabajo de manera amigable y espontánea.

Un rito es la despedida de un compañero, siempre se brinda un almuerzo en agradecimiento por su tiempo y labor en la organización. En este almuerzo

⁹¹ Historiador, autor de varios libros sobre la historia de Ecuador y Quito. Participa en QE como capacitador en temas específicos de referencia a la historia de Ecuador y Quito.

participaban todos, hoy pocos asisten si bien es cierto por falta de tiempo pero además por falta de conocimiento e información de que se va a llevar a cabo la reunión. Pocos se enteran de estas actividades.

11.3 IDENTIDAD CORPORATIVA

11.3.1 IDENTIDAD GRÁFICA

- **LOGO**



- **ISOTIPO**

“El sol está representado por una estrella de 8 puntas que refleja el conocimiento astronómico de los pueblos precolombinos, como lo demuestran investigaciones como la de Quitsa-to⁹², la montañita, representa al panecillo, es un símbolo importante de la ciudad, pero es también la representación de la condición geográfica de la ciudad, la cúpula es una referencia del patrimonio arquitectónico del Centro Histórico, uno de los referentes históricos más importantes de nuestro trabajo y donde nosotros hacemos nuestro trabajo principal.”⁹³

- **LOGOTIPO:**

La letra Quito Eterno es una tipografía **monotype cursiva, arreglada**

⁹² Proyecto Científico Quitsa- to.

⁹³ BOADA, Pablo, Director de Quito Eterno

11.3.2 IMAGEN

- **IMAGEN COGNITIVA**

Esta imagen es lo que proyecta en los usuarios de sus servicios

Quito Eterno proyecto innovador de jóvenes para jóvenes, proyecto de educación, no solo turístico.

- **IMAGEN EMOCIONAL**

Esta imagen es lo que provoca en los usuarios de su servicios.

Provoca un reencuentro con la ciudad, revivir momentos históricos, una manera diferente de aprender y disfrutar de la historia, infraestructura y gente que se desarrolla en el Centro Histórico de Quito.

- **IMAGEN QUE PROYECTA**

Es la imagen que induce en los usuarios de sus servicios.

Predispone a la ciudadanía a participar de las rutas de leyenda, aprender, conocer, saber de que se trata, conocer sobre la historia y las vivencias del Quito milenario.

- **IMAGEN FICCIÓN**

Es lo que proyecta hacia fuera, la primera impresión

Mucha gente externa tiene como primera impresión de que es una organización del Municipio de Quito y no lo es.

▪ **AUTOIMAGEN**

Es la imagen que la organización pretende y/ o desea proyectar.

Es una organización ciudadana sin fines de lucro que promueve y da a conocer el patrimonio tangible e intangible de la ciudad de Quito mediante la educación no formal.

▪ **IMAGEN INTENCIONAL**

Quito Eterno es una organización sin fines de lucro autosustentable que promueve el conocimiento y preservación del patrimonio tangible e intangible de la ciudad a través de la educación alternativa, apoyar al desarrollo de la comunidad. “Se destaca de que lo nuestro no es turismo”.⁹⁴

▪ **IMAGEN REAL:**

Es una organización que hace algo excelente muy agradable, se ve que se han preparado para hacerlo, es muy bien organizado. Muy interesante la representación de los personajes es excelente, entre más vivenciales son las exposiciones, es más interesante, la información es muy concreta.⁹⁵

▪ **¿CÓMO SE PROMUEVE LA IMAGEN?**

Quito Eterno promueve su imagen a través de su principal servicio *rutas de leyenda*, pero además, aunque no muy frecuentemente, en la realización de capacitaciones y eventos. “Hay momentos en que cuando se realizan

⁹⁴ BOADA, Pablo, director de Quito Eterno en una entrevista, febrero 2007

⁹⁵ Opinión de una profesora del Liceo Policial en una entrevista ofrecida minutos después de realizar la ruta, febrero 2007

convocatorias, muchas veces enviamos boletines pero hay ocasiones que hoy en día la gente nos busca, cosa que no ocurría antes”.⁹⁶(Esto se ha dado con el paso del tiempo y se ha difundido o posicionado por el servicio en sí mas no por un trabajo de comunicación integral)

▪ ¿CÓMO SE HACE LA PUBLICIDAD?

No hay un responsable de comunicación, cuando se requiere convocar o promover un evento, se distribuye las responsabilidades, realización de boletines que lo hacía una persona pero actualmente ya no trabaja. Últimamente hay una persona responsable pero solo se está encargado en estos momentos de conseguir auspicios para un proyecto específico.

No hay responsabilidades ni planificación en el ámbito de comunicación y publicidad, un gran limitante es la falta de recursos.

En referencia a la relación con los medios de comunicación; cuando se invita a QE a participar de una entrevista el principal responsable es el director, (no poseen de un vocero o un responsable) en el caso del director se ordena las prioridades de que es lo que se quiere comunicar, si el director no puede asistir, éste se reúne con la persona, se trata de planificar. Lo que se debe destacar siempre es que, lo que hace Quito Eterno no es turismo sino educación alternativa.

⁹⁶ BOADA, Pablo, en entrevista, febrero 2007

En cuanto se necesita convocar a los medios para que realicen alguna cobertura de un evento que QE va a realizar, la manera de convocar es diversa, no hay una estrategia definida, en primer lugar la organización dispone de diferentes bases de datos y todo lo realizan en base a llamadas telefónicas y envío de boletines, esa es la única herramienta que utilizan.

No obstante los medios si han acompañado algunos momentos de la organización, cabe resaltar que en un principio era difícil el acercamiento de los medios, hoy en día los medios buscan a Quito Eterno y se difunde ya su misión y visión educativa en un **84%** (ver en información de imagen externa en medios impresos en diagnóstico de comunicación externa).

11.3.3 ¿CÓMO SON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

Son totalmente educativos, innovadores y lúdicos. Los servicios que ofrecen son: **Rutas de leyenda** para escuelas, colegios y universidades; **las rutas para los niños con títeres** para menores de seis años de edad, **las rutas nocturnas** para familias y público en general; **programa internacional** constituye en servicio de apoyo a voluntarios en organizar su viaje de voluntariado, servicio o educación. Como producto poseen el **CD interactivo Rutas de Leyenda, eventos culturales y talleres de capacitación** eventualmente. La imagen que se tiene de estos servicios es muy optimista debido a lo innovador de cada uno de sus productos,

esto lo perciben cada uno de sus usuarios que ven en esta actividad un aporte a la comunidad educativa y ciudadana.

1.2.4. ¿QUÉ INFRAESTRUCTURA TIENEN?

Las oficinas de Quito Eterno son ocupadas en dos espacios que comprenden dos habitaciones del Hotel Real Audiencia de Quito, el primero que es el denominado 101, lo ocupa el equipo administrativo y este es el más pequeño, mientras que la otra oficina es la 1 A, ésta es mas grande y facilita el desarrollo de las actividades tanto de los guías facilitadores en horas de la mañana como las reuniones, talleres o ensayos a las horas de la tarde. **(Ver anexo N° II)**

En la oficina 101 hay 5 escritorios y 5 computadores, pequeños anaqueles para archivar documentos, un tacho de basura y un mueble grande que es un armario en donde se guardan todo tipo de documentos, suministros de oficina, entre otros.

Se destaca en el centro de la oficina un pizarrón colocado en una de las paredes, en donde se encuentra la información necesaria acerca de las rutas programadas durante el mes en curso.

A pesar de que el espacio es muy reducido se tiene a disposición tres teléfonos el uno que es interno que comunica a una oficina con otra, un inalámbrico y otro que posee fax, escáner y copiadora.

En la oficina 1 A hay tres bibliotecarios que ayudan a la investigación, hay un baño con vestidor. Hay dos sofás grandes, un sillón pequeño, una mesa de reuniones con sillas, y un escritorio con un computador al servicio de los guías que son los que utilizan este espacio en horas de la mañana.

En el armario de esta oficina cada uno de los guías tiene un cajón asignado para cada uno y además en el armario se guarda cuidadosamente el vestuario de cada uno de los guías facilitadores.

Esta oficina posee un balcón que da la vista hacia la plaza de Santo Domingo.

11.5. ¿QUE PROYECTAN LOS MIEMBROS?

Para conocer que proyectan los miembros realicé una encuesta en la que se les preguntó *¿qué es para ti Quito Eterno?* Estas fueron sus respuestas.

Quito Eterno, lugar donde se pueden hacer realidad los sueños, es parte de mi vida, es un lugar de encuentro con la ciudad. Es un lugar de encuentro que te permite aprender y descubrir la historia a través de leyendas y tradiciones. Es un espacio de servicio a la comunidad, un puente entre los quiteños, su historia y su cultura. Lugar donde puedo conocer y amar a Quito, es una responsabilidad con la comunidad. Es un espacio donde se puede demostrar un Quito diferente. Es el trabajo perfecto.

De acuerdo a estas encuestas se puede evidenciar un grupo de empleados motivados e interesados por su trabajo. El primer encuentro con ellos es conocer a un Quito diferente, donde quiera que los miembros de QE se encuentren siempre hablan bien de Quito eterno y tratan de vender sus servicios.

El equipo proyecta amabilidad y compromiso con su trabajo.

Además mediante la técnica de observación, se puede identificar a cada uno de ellos con el compromiso y amor que realizan cada uno de sus trabajos, especialmente a quienes se les puede visualizar esta actitud de mejor manera (por su actividad) son a los guías facilitadores, a quienes se le ve la pasión con la que realizan las rutas. El caracterizar a un personaje determinado no les hace perder su gusto y actitud particular de cada uno. El acercamiento que estos guías logran con los estudiantes es muy buena lo que proyecta en los educandos un aprecio y respeto hacia ellos.

11.6. ¿QUÉ HERRAMIENTAS USAN PARA EVALUAR SU IMAGEN?

El equipo de Quito Eterno siempre ha utilizado como herramienta de medición de su servicio, las encuestas cualitativas, las mismas que son entregadas a cada uno de los estudiantes después de realizar la ruta.

- **Encuestas cualitativas**, están han servido para evaluar el servicio de rutas de leyenda lo que coadyuva a evaluar al mismo tiempo la imagen que posee Quito Eterno. Esta herramienta arroja resultados que han permitido mejorar el servicio.

Por otro lado, el programa internacional evalúa con una encuesta cualitativa la misma que es entregada a los voluntarios extranjeros, no obstante, ésta no ha logrado tener un resultado óptimo debido a que Quito Eterno apoya a todo el proceso de logística de éste programa mas no se responsabiliza de otros detalles, como hospedaje, alimentación, etc.

Se requiere de una herramienta más específica para la gestión que realiza Quito Eterno durante el desarrollo de la estadía de los voluntarios en el país es decir, no una general en donde los voluntarios evalúen todo el proceso y no específicamente las actividades que realizan directamente con Quito Eterno.

Esta encuesta no ha permitido arrojar indicadores que permitan una evaluación de la imagen o la calidad de este servicio.

11.7 RECURSOS

11.7.1. SERVICIOS Y PRODUCTOS DE QUITO ETERNO

- **RUTAS DE LEYENDA**

Rutas de Leyenda, es el principal servicio de *Quito Eterno*, “se trata de una actividad primaria, la más conocida y de mayor impacto⁹⁷” y consiste en visitas a los sitios patrimoniales históricos, guiadas por los personajes emblemáticos y simbólicos de la ciudad. **(Ver anexo N° III)**

“En esta actividad se juntan el teatro, la educación no formal, elementos lúdicos, pequeños talleres y juegos para el grupo visitante y el conocimiento histórico-cultural para llegar de una manera directa, amena e interactiva a los participantes Se trata de una propuesta de apoyo a los profesores de las áreas de Ciencias Sociales y Literatura, en colegios y escuelas, para que los estudiantes tengan una experiencia interactiva, lúdica y de aprendizaje en los sitios patrimoniales”.⁹⁸

Sus beneficiarios son en su mayoría estudiantes de primaria, secundaria y universitarios de la ciudad de Quito; además hay un porcentaje menor de estudiantes de otras regiones de Ecuador. Esta experiencia educativa no formal usa elementos de teatro e investigación histórica. Cada recorrido visita tres de los sitios patrimoniales.

“Existe también una variante para niños. Hasta abril de 2006 *Rutas de Leyenda* han servido a más de 34.000 niños y jóvenes. Su impacto social es alto, principalmente en el ámbito educativo formal, donde es un complemento del aprendizaje en las aulas. También

⁹⁷ BOADA, Pablo Op. Cit, Pág. 4

⁹⁸ Documento información Institucional de Quito Eterno, Ob. Cit, Pág. 4

ha tenido una positiva aceptación en los sitios de visita en el CHQ, donde se ha mejorado su flujo de visitantes y promoción”.⁹⁹

▪ **RUTAS DE LEYENDA PARA NIÑOS**

“Han sido creados en función de la metodología y el contenido, conservando toda su calidad y carácter educativo. Se trata de una experiencia enfocada a las necesidades e intereses de los niños y niñas. En cada recorrido, se han adaptado juegos tradicionales y talleres lúdicos acerca de los temas tratados. La experiencia resulta muy atractiva y amena”.¹⁰⁰

▪ **RECORRIDOS NOCTURNOS¹⁰¹**

“Son visitas guiadas por personajes tradicionales de la ciudad, que permiten descubrir a la encantadora noche quiteña. Nuestros recorridos se desplazan por conventos y antiguas edificaciones, donde los personajes son los anfitriones. Además de realizar una agradable caminata por las plazas y calles del Centro Histórico, es posible ingresar a los centenarios edificios patrimoniales de Quito, para charlar con los personajes y saborear un delicioso chocolate quiteño”.

Es una actividad importante. Los beneficiarios son grupos de familias, empresas o extranjeros, estos recorridos le llevan al público de manera exclusiva por

⁹⁹ BOADA, Pablo, Ídem, Pág. 4

¹⁰⁰ Documento información Institucional de Quito Eterno, Ob. Cit, Pág. 4

¹⁰¹ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 4

conventos y antiguas edificaciones del Centro Histórico de la ciudad¹⁰². El público que contrata este servicio puede elegir entre una caminata por las plazas y calles del Centro Histórico, o también puede escoger ingresar a uno o dos de los centenarios espacios de la ciudad.

Como parte de este servicio, al final del recorrido, los visitantes ingresan al Restaurante panorámico del Hotel Real Audiencia para disfrutar de un delicioso chocolate quiteño. Estos recorridos se encuentran disponibles para grupos en general, previa reservación.

“Esta es una de las actividades con las que QE genera fondos para su operación. Su impacto social es elevado, entre los usuarios que reciben el servicio”,¹⁰³ pero a veces no hay la demanda suficiente.

▪ **EVENTOS CULTURALES:**

“Esta actividad incluye guanzas teatralizadas; representaciones teatrales sobre personajes e historias de Quito. Se trata de una actividad ocasional. Los beneficiarios son empresas u organizaciones que preparan eventos en algunos de los espacios del CHQ. El impacto social de esta actividad es bajo, pues se ha limitado a quienes han contratado o solicitado este servicio. Su incidencia económica tiene gran potencial pues se han generado opciones exclusivas para eventos empresariales, que permiten generar importantes ingresos económicos”.¹⁰⁴

¹⁰² Esta exclusividad se da gracias a convenios interinstitucionales

¹⁰³ BOADA, Pablo, Ídem, Pág., 4

¹⁰⁴ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 4

▪ EXPERIENCIAS INTERCULTURALES

Este servicio está coordinado por el programa internacional, Quito Eterno ofrece la posibilidad de vivir experiencias interculturales, que promueven el conocimiento de la cultura del Ecuador y el entendimiento entre los pueblos del mundo.

Al momento, Quito Eterno le puede ayudar a organizar su viaje de voluntariado, servicio o educación. El servicio incluye logística, planificación y desarrollo de ayuda a los grupos internacionales a fin de que su estadía y trabajo voluntario sea óptimo.

Los beneficiarios directos son los voluntarios extranjeros

“Si bien es una actividad que no tiene que ver directamente con la misión de Quito Eterno, su aceptación dentro y fuera de la organización es positiva, pues involucra a QE con el trabajo social y de voluntariado”.¹⁰⁵

▪ TALLERES DE CAPACITACIÓN

Es una actividad eventual. Los beneficiarios son diversos. Hasta el 2006,

“se llevaron a cabo talleres para el desarrollo de proyectos de preservación cultural con jóvenes, en varias ciudades de Ecuador. El impacto social de esta actividad es importante, aun cuando no se trata de una actividad masiva”.¹⁰⁶

▪ ESPECTÁCULOS ESCÉNICOS PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Es una actividad que está en desarrollo.

¹⁰⁵ BOADA, Pablo, Ídem

¹⁰⁶ BOADA, Pablo, Ídem

“Los beneficiarios son los estudiantes de escuelas y colegios. Su impacto social es alto, en la medida en que promueve el aprecio por el arte como un elemento importante de la educación formal así como la formación de públicos para las artes escénicas, en un momento en el que los medios masivos acaparan la atención del público”.¹⁰⁷

▪ **CD INTERACTIVO RUTAS DE LEYENDA**

Este es el primer trabajo de divulgación histórica y cultural del Centro Histórico de Quito, en formato multimedia, con más de 300 imágenes, textos, animaciones y video.

El mencionado producto fue elaborado durante el año 2004 por un equipo de Quito Eterno, el objetivo de esta producción consiste aportar a la educación a través de un lenguaje multimedia que exige las demandas actuales.

Quito Eterno confía en que de esta forma se puede llegar de una manera entretenida, lúdica y educativa a la educación del patrimonio cultural de Quito y el país, no solo a los estudiantes sino público en general y hasta extranjeros.

El CD es ofertado a **15 USD** y está distribuido en diferentes puntos de la ciudad que incluyen librerías y museos.

▪ **ESCENARIO JOVEN**

¹⁰⁷ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 4

“La Fundación Teatro Nacional Sucre y el Programa Educativo Quito Eterno presentan Escenario Joven, un espacio de espectáculos escénicos y artísticos dedicados a los jóvenes de colegios, escuelas y universidades de Quito.

Su principal objetivo es presentar propuestas escénicas a los colegios y escuelas, para apoyar el proceso educativo en las áreas de Ciencias Sociales y, al mismo tiempo, formar un público que esté en capacidad de comprender las nuevas propuestas artísticas.

Para esto, se ha diseñado una temporada artística que propone un taller práctico al final de cada presentación. Las presentaciones se realizan en el teatro Variedades “Ernesto

Albán”¹⁰⁸

▪ RUTAS DE LEYENDA CON TÍTERES

“La realmente imaginaria historia de Cantuña”

INNOVACIÓN INSTITUCIONAL DE QUITO ETERNO: SU DESARROLLO INSTITUCIONAL

▪ MOMENTOS RELEVANTES

Quito Eterno a lo largo de su desarrollo institucional, tiene momentos relevantes que han originado su crecimiento y fortalecimiento institucional.

Detalle de acontecimientos¹⁰⁹

– La primera actividad de autofinanciamiento, paralela al inicio de la organización, en julio de 2002. Esta actividad se constituyó en una clara posibilidad de crear una actividad empresarial social propia, sobre la que desarrollar parte de la sostenibilidad económica de la organización.

¹⁰⁸ Documento información Institucional de Quito Eterno, Ob. Cit, Pág. 5

¹⁰⁹ BOADA, Pablo, Ídem 13.

- El lanzamiento de Rutas de Leyenda, el principal servicio educativo de Quito Eterno, en octubre de 2002. Se trataba de una experiencia inédita y que concretó las primeras intenciones de la organización, en cuanto a su misión.
- La aceptación por parte del Banco Interamericano de Desarrollo para entregar fondos de soporte para la puesta en marcha de Quito Eterno, a fines de 2002.
- La co-organización permanente de eventos (desde marzo de 2003 hasta junio de 2005) en los solsticios y equinoccios, en los que se ha vuelto a poner como un tema de atención el conocimiento astronómico y la cultura indígena. Los eventos se realizaron en asociación con el Proyecto de Investigación Científica Quitsa-To.
- El recibimiento de *Ambassador Fund for Cultural Preservation* por parte de la Embajada de Estados Unidos.
- La elaboración del CD-ROM multimedia Rutas de Leyenda, el primer trabajo independiente de este estilo, en el que se promueve el conocimiento y valoración del patrimonio del CHQ, con enfoque en niños y jóvenes.
- La aceptación por parte del Programa de Desarrollo Cultural en los Países del BID, del proyecto “Descubriendo nuestra raíces, el camino hacia nuestra identidad” en el que se realizaron Rutas de Leyenda y talleres educativos para 4.000 niños de escasos recursos. En 2004.
- El desarrollo del proyecto “Diálogos de Libertad” con el auspicio de la Embajada de Estados Unidos. Se trató de monólogos teatrales con personajes de la historia de Ecuador, dedicados a jóvenes de 22 ciudades del país. En 2004 – 2005.

Dichos acontecimientos permitieron que Quito Eterno se consolide institucionalmente y, además que se posicione como una entidad en pro de la educación en valores cívicos hacia los niños, jóvenes y público en general.

Quito Eterno ha acumulado las experiencias de casi seis años de trabajo, lo que le ha permitido perfeccionar sus conceptos, proyectos y propuestas en cuanto a la necesidad de promover el conocimiento del Centro Histórico de Quito a través de la educación alternativa. La iniciativa de Quito Eterno es una propuesta innovadora que permite no solo conocer la historia, sitios y monumentos que se aglomeran en el Centro histórico de la capital, éste además permite de manera indirecta fomentar una identidad local que trasciende hacia una identidad nacional.

Quito Eterno, organización ciudadana sin fines de lucro, tiene como propuesta el teatro, educación no formal y la preservación del patrimonio cultural, desde sus inicios ha tenido un gran proceso de cambio y de innovación, su propuesta era totalmente nueva, pues al empezar sus actividades al finales de 2001, no habían entidades que se dediquen a esta actividad, por lo que se convirtió en un gran reto para sus gestores. A partir de entonces, sus cambios institucionales fueron surgiendo con el desarrollo de cada una de sus actividades. El principal antecedente que motivó al desarrollo de QE fue la Corporación del Centro Histórico, entidad que agrupa a los principales actores del CHQ. (Lugares culturales, negocios, conventos e iglesias, vecinos, etc.) con un promedio de permanencia de 70 años en este espacio y que promovió soluciones a los

problemas que enfrentaba el Centro Histórico: falta de educación y valoración al patrimonio cultural, el mercado informal, entre otros.

Quito Eterno a lo largo de su desarrollo institucional ha tenido importantes hitos que marcan procesos de innovación institucional, ya que en un inicio su principal actividad estaba centrada en el servicio de Rutas de Leyenda, además de que era un proyecto de la Corporación del Centro Histórico pero, con la dinámica de la entidad, y los eventos suscitados generaron un crecimiento que hace que QE sea, en casi seis años de gestión, una organización consolidada. QE a sus 18 meses de gestión, había crecido y desarrollado en actividades, éstas permitieron definir a QE ya no como un proyecto sino como un programa.

“En algún momento parte del equipo de fundadores estimó que la estructura de la propuesta sería de corto plazo y tendría un tiempo de vida determinado. Ahora ese paradigma ha cambiado y se busca que la estructura organizativa y su misión perduren, aún más allá de la permanencia de sus miembros, buscando siempre el cumplimiento de la misión”.¹¹⁰

Todos estos cambios han permitido que exista una mayor gestión; lo que inició como un proyecto se ha consolidado a través del tiempo y ha generado el desarrollo institucional. “Por las circunstancias anotadas, promovió en el equipo de trabajo la visión de la generación de recursos, en la medida en que se pueden incrementar las posibilidades de desarrollo organizacional y generación de nuevos

¹¹⁰ BOADA, Pablo, *“Estudio de Caso de Actividades Empresariales Sociales: En la mitad del mundo, la aventura de redescubrir una ciudad milenaria: Programa Educativo Quito Eterno”*, Documento del Programa Educativo Quito Eterno, Quito, 2006, Pág. 3.

programas y proyectos”,¹¹¹ por ello se ha dado una mayor conciencia sobre el uso adecuado de recursos para el diseño y operación de servicios.

“En la capacidad emprendedora se ha encontrado uno de los cambios positivos más interesantes, ya que esta ha crecido con el tiempo, en la medida en que la organización ha incrementado el porcentaje de ingresos propios y ha desarrollado y mejorado actividades. Este se considera uno de los logros importantes de la organización, pues fomenta el paradigma de autosostenibilidad de la organización. Lo mismo ha sucedido con el asumir riesgos: ahora se prueban mejoras a los servicios educativos con mayor libertad y creatividad.”¹¹²

Así, la capacidad de gestión de QE se desarrolla bajo el paradigma de autogestión, el mismo que permite sostenerse a través de su propia actividad. El cambio de las personas ha sido parte esencial de esta consolidación, la actitud positiva de sus miembros ha influenciado en el compromiso con el trabajo. Uno de los mayores logros del personal de Quito Eterno es la formación de un staff con un alto compromiso ciudadano y habilidades relativas a una experiencia nueva.

“La gestión de recursos humanos también está siendo influida de manera positiva, ahora se ha buscado la forma de promover la multifuncionalidad y mejorar los procesos de cada área. Es importante anotar que estos cambios se refieren principalmente a la forma de enfrentar el proceso durante la historia de la organización, pues las actividades empresariales han sido parte de la fundación misma de la organización. Entonces, muchos de estos desafíos se presentaron desde el inicio mismo de la organización”.¹¹³

No obstante estas transformaciones institucionales dados en el día a día si han generado situaciones en las que sus miembros de hoy en día no están preparados los fundadores de QE tenían una visión clara de la misión del proyecto, sin

¹¹¹ BOADA, Pablo, ob. Cit, pág. 16

¹¹² BOADA, Pablo, Ob. Cit, 13

¹¹³ BOADA, Pablo, Ídem, Pág. 13

embargo no había una delimitación de tiempo. Esto tiene repercusiones, en general, en cualquier organización nacida bajo esas condiciones. Es decir, sin metas a largo plazo. Por eso de crecimiento institucional se ha dado como lo afirma su director, de una manera natural.

A continuación se cita el proceso de innovación institucional que Quito Eterno ha desarrollado durante su gestión basado en el gráfico de las diferentes etapas de la organización.¹¹⁴

- **2001**

- Convocatoria desde la Corporación del Centro Histórico de Quito CCH e incorporación de un equipo de jóvenes para aportar a uno de los mayores problemas identificados por la CCH, la ineficiente educación e interés sobre el patrimonio cultural del Centro Histórico de Quito.

- **2002**

- Investigación y diseño de los primeros servicios, estructuración del primer proyecto.
- Bases sobre la misión y visión.
- Convocatoria y selección del primer staff.
- Primeras acciones para el levantamiento de fondos para la puesta en marcha del proyecto.

- **2003**

- Fortalecimiento de las funciones al interior de la organización.
- Búsqueda de más fuentes de ingresos para la consolidación de fondos.
- Fortalecimiento de los valores organizacionales.

¹¹⁴ BOADA, Pablo, Ídem, Pág. 19

- **2004**

- Búsqueda de nuevos y mejores servicios.
- Fortalecimiento de la imagen de la actividad empresarial en el área internacional.
- Incremento de los usuarios.

- **2005**

- Fortalecimiento del área de ventas, en el área nacional.
- Mejoramiento de las capacidades administrativas financieras del área directiva.
- Ampliación de la oferta a nivel internacional.

- **2006**

- Identificación del mejoramiento de las condiciones económicas para el staff como una prioridad.
- Fortalecimiento de las actividades empresariales.
- Investigación y análisis de las posibilidades de negocios de QE hacia el futuro.
- El año 2006 se presenta como un año de transición hacia la consolidación de los diferentes frentes de trabajo de la organización, en el que se buscan aplicar varias estrategias que buscan enfrentar con éxito los desafíos generales, y el principal, brindar mayor beneficio económico al staff.

Las estrategias planteadas para el año 2006

- “Retroalimentación de la misión visión de la organización, con miras a la proyección de mediano y largo plazo en todos los aspectos de la organización.
- Estructuración de un plan de negocios con metas de mediano y largo plazo.
- Fortalecimiento de las capacidades múltiples de los miembros, que permite contar con menos personal, con mayores responsabilidades.”¹¹⁵

¹¹⁵ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 20

Se evidencia así que la organización Quito Eterno a lo largo de su desarrollo institucional ha generado procesos de cambio importantes, se determina así que la organización prioriza su fortalecimiento institucional a partir de las fortalezas de las capacidades múltiples de sus miembros, es decir que Quito Eterno prioriza el desarrollo humano para consolidar su fortalecimiento.

En tal virtud, una herramienta de comunicación permitirá orientar y fortalecer sus capacidades hacia los resultados esperados.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE QUITO ETERNO

▪ DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO CONCEPTO DANIEL PRIETO

El diagnóstico es una herramienta indispensable para conocer la realidad situacional de un grupo de personas, una herramienta que nos permite reconocer y comprender, de manera sistemática, las prácticas sociales y sus procesos internos, el diagnóstico constituye el primer paso de la planificación de procesos comunicacionales.

El diagnóstico de la comunicación es una forma de evaluación que implica “leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación”.¹¹⁶

El diagnóstico participativo permite conocer, leer y entender la realidad de todos los participantes, así el análisis situacional se convierte en una mirada completa de la realidad.

El diagnóstico ofrece nuevos datos sobre la realidad misma, esta además incluye en la formulación de la situación deseada y de las estrategias para alcanzarla conforme a la interacción y diversidad de los actores.

El diagnóstico de comunicación desarrollada en el programa Educativo Quito Eterno se basó en las siguientes metodologías.

1. Observación

¹¹⁶ PRIETO CASTILLO, Daniel; La comunicación en la educación, Ediciones CICCUS-La Crujía, Buenos Aires, 1999, pág. 81

2. Encuestas con resultados cualitativos y cuantitativos
3. Entrevistas personales
4. Realización de FODA
5. Análisis de resultados
6. Elaboración de matrices

1. MÉTODO DE OBSERVACIÓN

Mediante la observación se conoció el comportamiento del equipo logrando así recabar información útil que permitió entender las necesidades y problemas comunicacionales que enfrenta la organización.

Una herramienta del método de investigación cualitativa es la encuesta, ésta fue de gran aporte para conocer las necesidades de cada uno, lo que permitió fusionar las necesidades y establecer los problemas que enfrenta cada área.

El equipo de Quito Eterno es un grupo humano muy talentoso, diverso y multidisciplinar, su director actual *Pablo Boada* es una persona agradable, social, enfatiza el diálogo, es optimista, emprendedor. No oculta sus emociones ni lo que piensa. Da la apariencia de que es seguro de sí mismo. Por lo descrito se determina que la personalidad es de tipo **Sanguínea**. Se conoce que tiene una aptitud estratégica de creatividad e innovación, don de liderazgo, planificación y organización. Ama lo que hace y tienen mucha afinidad por los proyectos sociales en especial culturales y educativos.

Cada uno de los miembros de Quito Eterno tiene claro la visión del Programa Educativo, esto permite encaminar a todos hacia un mismo objetivo, trabajando por un propósito común. Los integrantes de Quito Eterno están concientes de las falencias que se tiene en identidad como ciudad y como país. Es por ello que la principal característica que aporta a la organización QE es la constante investigación que cada uno de sus miembros realiza, para preparar los distintos

contenidos del guión de sus rutas, los mismos que son expuestos durante la guianza que realizan al grupo.

Frente a la falencia de identidad en la ciudad y el país, el trabajo de Quito Eterno ha permitido afianzar en la educación de los estudiantes, el área de ciencias sociales, lo que permite determinar que su objetivo se cumple día a día.

“Me pareció muy interesante y sobre todo la representación de los personajes, entre más vivencial son las exposiciones es más interesante para los chicos (...) además fueron muy concretos con la información.”¹¹⁷

Para determinar el diagnóstico de esta investigación se utilizó el siguiente modelo de encuesta, la misma que permitió extraer datos cualitativos y cuantitativos.

2. ENCUESTA

2.1 MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL - QUITO ETERNO

1. ¿Qué es Quito Eterno para ti?
2. ¿Qué objetivos tiene Quito Eterno?
3. ¿Qué tiene Quito Eterno que lo hace diferente de otros que tal vez realizan una similar actividad?
4. ¿Te sientes comprometido con Quito Eterno? ¿por qué?
5. ¿Te sientes motivado de trabajar en Quito Eterno? ¿Por qué?

¹¹⁷ Entrevista a profesora del Liceo Policial, el 3 febrero de 2007, después de haber participado de una Ruta de Leyenda.

6. ¿Participas de asuntos extras de Quito Eterno que no están dentro de tus funciones? Si, No ¿por qué?

7. ¿El espacio físico, los recursos del lugar de trabajo son cómodos para ti?

SI -----

NO -----

¿Por qué?

8. ¿Qué ritos, fiestas, días especiales, actividades celebran con frecuencia como equipo de QE?

9. ¿Dentro del equipo de Quito Eterno, tienes un grupo de amigos?

SI ----

NO -----

Si es afirmativa ¿por qué?

Afinidad -----

Gustos -----

Fines comunes ----

Otros -----

Especifica.....

10. ¿Si tienes algún problema o necesidad acudes a tu jefe inmediato o a quien recurres?

11. ¿Existen rumores, chismes dentro del equipo de Quito Eterno? Si, o No y por qué?

12. ¿Cuál es la forma en cómo te comunicas con los demás?

En las reuniones ----

En horas libres ---

Personalmente-----

Otros, especifica-----

13. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usan habitualmente en Quito Eterno?

Reuniones periódicas-----

Cartelera-----

Correo electrónico ----

Boletines-----

14¿Cuál es el clima de trabajo de Quito Eterno?

Agradable ---

Desagradable---

Otro especifica --

15¿Qué falta en Quito Eterno para mejorar sus canales de comunicación?

16 Tú como miembro de Quito Eterno ¿qué necesitas para motivar tu trabajo?

17. ¿Por qué trabajas en Quito Eterno?

18. ¿Cómo se resuelven los problemas en Quito Eterno?

19 ¿Se llega a consensos en QE Si, No por qué?

20¿Se toman en cuenta tus necesidades, opiniones, sugerencias, iniciativas, Si, o No por qué?

21. ¿En Quito Eterno hay jefes, o líderes, cuál es tu opinión?

ENTREVISTA.

Se realizaron entrevistas a personas claves, miembros de la organización, éstas permitieron generar información importante.

Las preguntas formuladas para cada uno fueron:

DIRECTOR:

Comunicación interna:

1. El clima organizacional es bueno, ¿Qué observas del grupo, qué características hacen falta?

2. La comunicación interna es buena,¿crees que hace falta espacios en recreación y encuentro que integren a todos, cómo, cuándo?

3. La comunicación por lo general se genera en las reuniones o por correo electrónico, ¿crees que es necesario más herramientas como un boletín, cartelera otros?
4. según las encuestas, muchos se quejan de que no todos están en las reuniones y de que sus ideas son tomadas en cuenta pero las decisiones las toma el director. ¿Cuál es su opinión?
5. Los guías facilitadores dicen que su espacio de trabajo es muy agradable ya que les permite compartir, sin embargo la otra oficina cuenta con lo necesario pero es muy pequeño ¿qué se puede hacer frente a esto?
6. Muchos se quejan sobre que no hay equidad de funciones, es acaso porque algunos están más comprometidos que otros?
7. ¿Cómo es la relación con el equipo de QE, como se comunica con cada uno de ellos?
8. ¿Tienen reuniones periódicas con la Corporación?

Comunicación externa:

1. ¿Cómo es la relación con los socios y público externo de Quito Eterno?
2. Para realizar algún convenio con alguna institución ¿cómo es el acercamiento con esa institución, que herramientas de comunicación utilizan?
3. Los museos por ejemplo, ¿conocen de la aceptación de las rutas, hay una retroalimentación con ellos?
4. Cuando hay un nuevo servicio o tarifas ¿comunican a los usuarios, si, no, por qué?

5. Cuando hay algún evento, planifican la difusión y convocatoria?
6. Quién es el responsable del área de comunicación?
7. ¿Tienen políticas de comunicación?
8. Poseen un manual corporativo
9. Según la auditoria de medios realizada, QE tienen buena cobertura, cómo los medios han llegado a Quito Eterno?
10. ¿Cómo es la relación con los medios de comunicación?
11. ¿Hace falta posicionamiento en los medios, hacen seguimiento, o auditoría de medios?
12. ¿Cuál es la imagen que quieren proyectar en los medios y la comunidad?

CO- DIRECTORA

1. ¿Cuál es su función principal?
2. ¿Cuál es la relación con los miembros de QE, hay más relación con el equipo administrativo?
3. ¿Cada cuanto se reúnen?
4. ¿Cuál es la forma de comunicación con los miembros ¿
5. ¿Qué ritos, fiestas, celebran?
6. ¿Cree usted que hay rumores?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usa (reuniones periódicas, cartelera, correo electrónico) etc?
8. ¿Cuál es el clima organizacional de QE?
9. ¿Qué hace falta en QE para mejorar los canales de comunicación?
10. ¿Cómo se resuelven los problemas, qué mecanismos usan?
11. En cuanto a los socios, ¿Cómo es la relación con ellos?
12. ¿Cómo es la relación con la Corporación del Centro Histórico, usted se convierte en el vínculo entre la CCH y QE? ¿Cómo maneja aquello?
13. ¿Usted todo lo comunica al director, o ambos participan en la toma de decisiones?
14. Como auspiciante y socia principal de QE ¿qué ventajas ha tenido?

15. ¿Qué se debe mejorar tanto interna como externamente en la comunicación de QE?
16. ¿Cree necesario posicionar en la sociedad y la opinión pública a QE?

COORDINADORA EDUCACION ALTERNATIVA

3. ¿Cuál es tu función principal?
4. Según la nueva estructura organizacional, como te sientes cumpliendo con esas multifunciones?
5. ¿Cuáles son las dificultades que encuentras?
6. ¿Cómo es la relación con tu equipo de trabajo, el nivel de comunicación es buena?
7. ¿Qué crees que debe de mejorar la comunicación con el equipo?
8. ¿Cómo es la relación con los socios? ¿Cómo es la comunicación con cada uno de ellos?
9. ¿Qué necesitas para mejora los procesos de tu trabajo y la comunicación tanto con el equipo de trabajo como con los socios?
10. ¿Cuándo hay que apoyar en temas de comunicación lo haces soñ dificultades, que se necesita?

3.4. COORDINADORA DE VENTAS

1. ¿Cuál es tu función principal?
2. Según la nueva estructura organizacional, ¿Tú eres responsable de?
3. ¿Cómo te sientes cumpliendo esas multifunciones?
4. ¿Cuáles son las dificultades que encuentras?
5. ¿Cómo es la relación con el equipo de trabajo?
6. ¿El nivel de comunicación es bueno?
7. ¿Qué crees que debe mejorar en la comunicación interna?
8. ¿Cómo te relacionas con los colegios, instituciones a quien ofreces el servicio de rutas de leyenda?

9. ¿Que herramientas utilizas para apoyar tu trabajo?
10. ¿Cuándo hay un nuevo servicio o tarifa lo comunicas? ¿Cómo?
11. ¿Qué hace falta para mejorar tus funciones?
12. En el ámbito comunicacional ¿Cómo se vende QE, como atraes a los colegios e instituciones?

3.5. COORDINADOR PROGRAMA INTERNACIONAL

1. ¿Cuál es tu función principal?
2. Según la nueva estructura organizacional, ser responsable del programa Internacional, ¿qué involucra?
3. ¿Cuál es la relación comunicacional interna con el equipo de QE?
4. ¿Cómo te comunicas con ellos?
5. ¿Qué hace falta para mejorar?
6. ¿Cuáles son las otras funciones que cumples?
7. Cuando existe algún evento ¿cómo lo difunden o comunican, de qué te encargas?

4. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS - FODA

Fortalezas(interno)	Oportunidades (externo)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un programa educativo Organización ciudadana y autónoma 2. Trabajo con jóvenes 3. Organización sin fines de lucro trabajo con auto gestión y es ciudadana. 4. Visión humanista 5. Educar a los jóvenes 6. Convenios con Museos del Centro Histórico de Quito 7. Creador de las Rutas de 	<ol style="list-style-type: none"> 42. Pertenecer a la Corporación del Centro Histórico de Quito 43. Trabajar en el Centro Histórico de Quito 44. Organización preocupada por la educación y la cultura 45. Sus oficinas se encuentran en el Centro Histórico de Quito 46. Trabajo multidisciplinario 47. Trabajo Multifuncional 48. Fomenta la identidad local y nacional

<p>Leyenda</p> <p>8. Servicio a la comunidad</p> <p>9. Trabaja en la educación alternativa</p> <p>10. Apoya a la educación de los estudiantes</p> <p>11. Fomenta la revaloración de la cultura y el respeto al patrimonio tangible e intangible</p> <p>12. Apoya al currículo de escuelas, colegios y universidades en la materia de historia y ciencias sociales</p> <p>13. Trabaja con niños, adolescentes y adultos</p> <p>14. Realiza educación mas no turismo</p> <p>15. Educación no formal</p> <p>16. Pionero en visitas guiadas a través de la educación</p> <p>17. Trabajo individual y colectivo</p> <p>18. Aportar a la educación en la rama de las Ciencias Sociales</p> <p>19. Servicio de trabajo educativo y social</p> <p>20. 100% de miembros comprometidos</p> <p>21. Sus miembros están comprometidos con la responsabilidad frente a la comunidad</p> <p>22. Nuevas formas de intervención en la educación</p> <p>23. Nuevos espacios</p> <p>24. Ampliar su cobertura</p> <p>25. Realizar convenios interinstitucionales</p> <p>26. Reuniones periódicas</p> <p>27. Reuniones libres</p> <p>28. Emplean estrategias metodológicas</p> <p>29.</p> <p>30. La codirectora de educación alternativa sirve de canal entre el director y los guías facilitadores</p> <p>31. La responsable de ventas</p>	<p>49. El Municipio de Quito esta poniendo más énfasis en la promoción del arte y la cultura</p> <p>50. Quito cuenta con una gran cantidad de Museos del Centro Histórico</p> <p>51. Colegios, escuelas y universidades están consientes de la debilidad académica en cuanto a historia.</p> <p>52. No existe en la comunidad una apropiación de identidad local</p> <p>53. Paisaje arquitectónico propicio para el trabajo</p> <p>54. Fiestas de Quito</p> <p>55. Espacio que te permite aprender, descubrir la historia a través de leyendas y tradiciones</p> <p>56. Trabajo innovador y creativo</p> <p>57. Trabajo lúdico</p> <p>58. Investigación permanente</p> <p>59. Capacitación permanente</p> <p>60. Apoyo a misiones de voluntarios extranjeros</p> <p>61. Creador de innovadores proyectos permanentes.</p> <p>62. Es un trabajo innovador que puede ser de interés para la comunidad</p> <p>63. Es de gran interés para los medios de comunicación</p> <p>64. Trabajar con familias fomentando el turismo a través de una educación no formal</p> <p>65. Cuenta con el apoyo de la policía nacional</p> <p>66. Cuando hay manifestaciones en el Centro Histórico tienen un plan de emergencia para no finalizar el trabajo</p>
--	---

<p>realiza una venta directa de las rutas, utiliza una comunicación personal</p> <p>32. con ventas todo me comunica por correo electrónico y lo publica en el pizarrón</p> <p>33. Se comunican a través de la pizarra en la que indican el cronograma de rutas</p> <p>34. Cuenta con una página WEB</p> <p>35. Buen ambiente laboral</p> <p>36. Buena relación de amistad entre sus miembros</p> <p>37. El contrato de sus miembros es bajo la condición de voluntariado</p> <p>38. Realizan talleres educativos al final de cada ruta a fin de evaluar el conocimiento adquirido</p> <p>39. Clima laboral agradable</p> <p>40. El espacio pequeño permite</p> <p>41. comunicación directa e inmediata y compartir con los compañeros</p>	
<p>Debilidades (interno)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay presupuesto 2. No hay donaciones 3. Escasa relación interinstitucional que genere ingresos 4. Se auto sustenta solo con rutas nocturnas, este servicio lo realizan esporádicamente a familias particulares 5. El cobro que realizan a los colegios por estudiante es simbólico que no genera ingresos suficientes para auto sustentar 	<p>Amenazas (externo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de otras instituciones 2. Algunos museos que forman parte de la Corporación del Centro Histórico desconocen que Quito Eterno forma parte de la Corporación y lo ven como una amenaza y/ ó competencia 3. Aunque ya no con la frecuencia de antes, se confunde con que la actividad es turística. 4. Clima no favorable con algunos museos

<ul style="list-style-type: none"> 6. El bajo sueldo desmotiva en muchas ocasiones a su personal 7. La infraestructura de las oficinas es muy reducida y a veces incómoda. 8. Hay poca visibilidad del trabajo que realizan 9. No hay un plan de comunicación que permita encaminar acciones 10. La multifuncionalidad genera en varias ocasiones inequidad de funciones 11. Distanciamiento de los miembros 12. Existencia de rumores 13. No hay buena comunicación entre áreas o departamentos 14. Hay pocas herramientas de comunicación, y no todas funcionan 15. Todo se hace en el día a día, son decisiones del momento no hay planificación 16. El correo electrónico lo usan pocos, no es óptimo 17. No hay reuniones con la co – directora 18. El director no tiene mucha relación con los guías facilitadores 19. No hay materiales de difusión 20. No cuentan con un manual de identidad 21. Se han perdido los ritos de la organización, tan solo se festeja la Navidad 22. Comunicación totalmente escasa con la co- directora 23. Muchas veces no se informa todo 24. Se ha dejado a un lado el festejo de cumpleaños, a veces se dan almuerzos compartidos. 25. A veces hay reuniones de 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Escaso conocimiento sobre la organización por parte del público externo 6. No poder contar con estabilidad laboral 7. Paralización de algunas actividades por falta de recursos 8. No poder difundir con mayor calidad e impacto las actividades de Quito Eterno 9. Pérdida de niños 10. Cierren las vías 11. Manifestaciones , paros, etc. lo que da como consecuencia la concentración de gente en el Centro Histórico
--	---

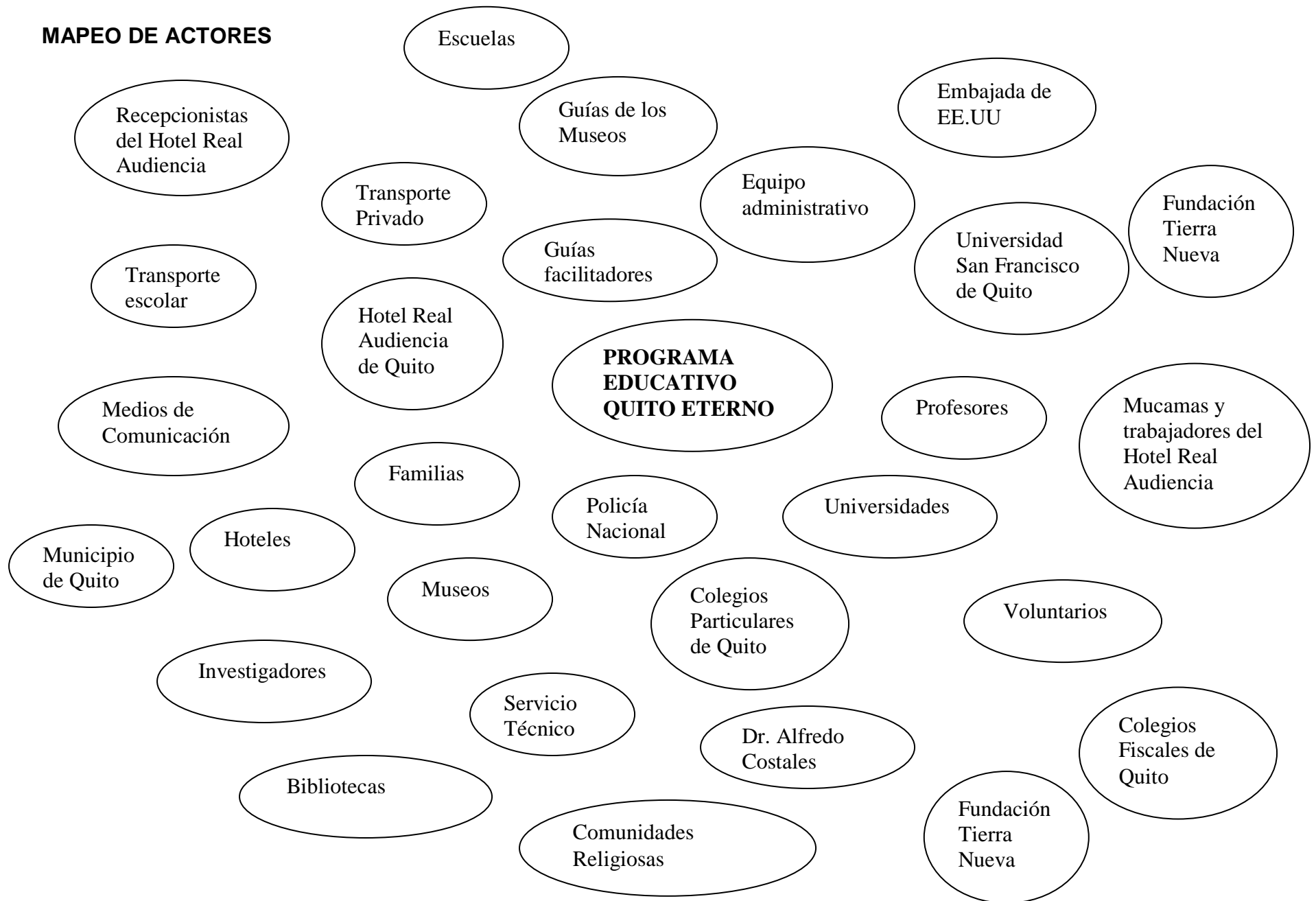
<p>despedida del personal</p> <p>26. A veces incomoda la oficina 101 por ser muy pequeño</p> <p>27. Es necesario no dar por hecho de que todos saben las cosas en especial los que no pasan todo el día en la oficina</p> <p>28. Hace falta estrategias, disciplina y métodos</p> <p>29. Politización en algunos procesos</p> <p>30. No contar con una buena convocatoria para nuevos miembros</p> <p>31. Es necesario regular para mejorar los canales de comunicación</p> <p>32. Para mejorar se necesita que estén TODOS</p> <p>33. En la reuniones, que sean tomados en cuenta las opiniones de los guías. Pero no todos están en las reuniones</p> <p>34. No participan todo el equipo cuando hay algún evento como despedida de un compañero, almuerzo etc., no se comunica a todos</p> <p>35. En la oficina de los guía trabajan alrededor de 6 personas y solo disponen de un computador</p> <p>36. Hace falta reuniones extras para conocerse e integrarse mas y compartir fuera del ámbito laboral</p> <p>37. Los guías están distanciados de las decisiones.</p> <p>38. Se requiere difundir el programa internacional dentro del equipo de Quito Eterno</p> <p>39. No se han realizado las reuniones de directorio donde estaban todos involucrados</p> <p>40. No hay un responsable de comunicación</p>	
--	--

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ESTADO DE SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

▪ IDENTIFICACION DE ACTORES

El mapeo de públicos permite conocer todos los actores que se encuentran involucrados de una u otra manera con la organización, es decir, estos públicos que inciden de manera directa o indirectamente en el desarrollo de la vida de la organización. En tal virtud, el mapeo de públicos identificados en Quito Eterno son:

MAPEO DE ACTORES



5.1. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS INTERNOS

1. Equipo administrativo
2. Guías facilitadores
3. Voluntarios
4. Dr. Alfredo Costales
5. Mucamas y trabajadores del Hotel Real Audiencia
6. Recepcionistas del Hotel Real Audiencia

AUDITORÍA DE ACTORES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN QUE USAN

ACTOR	HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN
Equipo Administrativo		
DIRECTOR	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Reuniones periódicas - Directamente con la coordinadora de educación alternativa 	<ul style="list-style-type: none"> - El director está muy distante con los guías facilitadores. - No hay una cultura de uso del correo electrónico. - No todos tienen acceso al correo. - No asisten todos a las reuniones
CO- DIRECTORA	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - A veces de manera personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación totalmente escasa - No participa en todas las reuniones. - No se comunica todo
COORD. EDUCACION ALTERNATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Reuniones periódicas - Cartelera 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos asisten a las reuniones - La cartelera no muchos leen- no es bien utilizada ni

		aprovechada.
DEPARTAMENTO DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Pizarrón 	<ul style="list-style-type: none"> - Funciona bien
COORD. PROGRAMAS INTERNACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Reuniones periódicas - Durante el tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desconoce sobre lo que hace el programa internacional, especialmente los guías. - No se comunica todo - No hay tiempo para comunicarles al resto del equipo sobre actividades del programa internacional - El choque de los idiomas no les permite involucrarse con los voluntarios
GUIAS FACILITADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones periódicas - Directamente con coordinadora de educación alternativa - Cartelera - Poco frecuente el correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos tienen acceso al correo - Los guías están distanciados de las decisiones

TRABAJADORES DEL HOTEL	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escasa - La co- directora (trabaja directamente con ellos por que es gerente del hotel) Comunicación directa y cartelera 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartelera para los miembros del hotel - QE no se comunica con ellos, no informa
RECEPCIONISTAS DE HOTEL	<ul style="list-style-type: none"> - Por teléfono - Comunicación Directa 	
ENTRE TODOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones espontáneas durante los almuerzos o tiempo libre (por grupos de afinidad) - Reunión de Navidad - Reuniones para celebrar cumpleaños 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha dejado de celebrar los cumpleaños y otros eventos por cuestión de tiempo y recursos humanos y económicos.
VOLUNTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Personalmente, comunicación precisa 	<p>La relación directamente con el coordinador del programa internacional y el director de QE</p> <ul style="list-style-type: none"> - El correo electrónico lo utilizan cuando está fuera del país - Comunicación directa cuando esta dentro de la oficina. - Comunicación generada por las necesidades

DR. DON ALFREDO COSTALES	<ul style="list-style-type: none"> - Por teléfono - Comunicación directa en las reuniones académicas de todos los lunes 	Hay una buena relación con todos los miembros de QE.
-------------------------------------	---	--

▪ OBSERVACIÓN

El nivel de comunicación interna:

La observación fue realizada a cada uno de los miembros de la organización, durante varias semanas de trabajo. En dicha observación se pudo determinar las siguientes características.

- El espacio muy reducido del lugar de trabajo incomoda en muchas ocasiones al trabajo de todos, en especial en la oficina 1A la misma que es el lugar en la que trabajan el equipo ejecutor.
- Se observa que el equipo de trabajo tienen muy buena relación entre ellos, se puede definir como que existe camaradería entre todos.
- Los miembros que conforman el equipo ejecutor utilizan mucho la pizarra ubicada en la una de las paredes más visibles de la oficina, esta pieza de comunicación es muy bien utilizada y consigue su objetivo. La misma siempre esta actualizada.
- No existe mucha comunicación con el equipo de guías facilitadores por lo que éste último grupo se siente distanciado así, se demuestra

en que la coordinadora de educación alternativa se convierte en el interlocutor entre un grupo y otro.

- Las convocatorias a reuniones tienen muy poca acogida, pero con el grupo que asiste a la reunión existe muy buena comunicación y quien en su mayoría lidera la reunión es su director ejecutivo.
- Existen acuerdos en el grupo
- Hacen las reuniones con buen humor.
- Cada uno sabe que debe emitirse con relación a lo que dicen los otros.
- En una reunión el director invita a los miembros a que no sea necesario tener miedo de dar su opinión.
- Fuera de las reuniones, hay un gran nivel de comunicación y algunos momentos como la hora del almuerzo se convierte en muchas ocasiones en un buen espacio de comunicación informal.
- Existen grupos por afinidad, se dan consejos y en varios casos se apoyan en el trabajo diario.
- El trabajo se vuelve divertido, todos conversan entre todos, predomina la comunicación informal
- En varias ocasiones hay entropía lo que dificulta la concentración, en especial en la oficina que ocupan los guías facilitadores, mientras unos están leyendo, otros realizan trabajos en el computador, etc. Esto a veces dificulta.

- El espacio pese a que se encuentra en el Centro Histórico de Quito, no tiene mucho entropía causada por factores externos como ruidos de los carros, la gente que transita, etc
- Cuando hay manifestaciones la entropía es total, pese a esto en muchas ocasiones no interrumpen la actividad, tienen lugares alternos y el servicio es proporcionado según las posibilidades.
- Durante las rutas, la persona encargada de la ruta debe coordinar el trabajo de los guías, la entrega a tiempo de refrigerios etc. Esta persona en varias ocasiones a través del teléfono celular comunica cualquier eventualidad a la persona que se encuentra en las oficinas.
- Muchas veces los guías facilitadores realizan su trabajo hasta el medio día y salen de manera inmediata, no se quedan a socializar en el almuerzo, por varias razones, (estudios, u otras actividades).

5.1.2. RESULTADOS – ENCUESTAS

5.1.2.1 INFORMACIÓN RECABADA

Para el diagnóstico de comunicación interna se realizó una encuesta a cada uno de los miembros, se recabó la información tomando en cuenta los dos grandes grupos de trabajo, los guías facilitadores, el equipo administrativo, así, se recabó los siguientes datos. Total encuestados **10**¹¹⁸ total de miembros **13**.

Detalle de encuesta, resultados

¹¹⁸ Un guía ausente, a la Co – directora y a la responsable del área de marketing se le realizó una entrevista

1. ¿Qué es Quito Eterno para ti?

ADMINISTRATIVO

Lugar donde los sueños se hacen realidad. Es parte de mi vida. Es el encuentro con la ciudad. Es mi lugar donde se pueden realizar mis sueños. Es un espacio que te permite aprender, descubrir la historia a través de leyendas y tradiciones. Es un espacio al servicio de la comunidad, un puente entre los quiteños y su historia el arte y la cultura.

GUÍAS FACILITADORES

Mi querido trabajo donde he tenido la oportunidad de conocer y sobretodo de amar a Quito. Un programa educativo. Es mi sueño hecho realidad y una responsabilidad frente a la comunidad. Es un proyecto educativo que opera bajo la colaboración del grupo equitativamente con la finalidad de mostrar un Quito diferente a través de historias, tradiciones y leyendas. El trabajo perfecto. Resume todas las cosas que amo, me interesan y donde quiero crecer profesionalmente. Es un Programa Educativo donde trabajo en las mañanas. Es creador de las Rutas de Leyenda, recorridos con personajes de la historia

2. ¿Qué objetivos tiene Quito Eterno?

ADMINISTRATIVO

Dar a conocer el patrimonio tangible e intangible de la ciudad. Promover el conocimiento de nuestra historia y patrimonio para que perdure en el tiempo. Educar a jóvenes de escuelas y colegios a través de los recorridos que

realizamos. Promover el conocimiento y preservación del patrimonio cultural a través de la educación alternativa. Apoyar al desarrollo de la comunidad a través de ofrecer facilidades a misiones de voluntarios.

GUÍAS FACILITADORES

Ser una alternativa en la educación de la historia y el conocimiento del centro de Quito para niños y jóvenes. Facilitar a la gente a que ame y conozca Quito. Educación no formal. Apoyo a la educación de los ciudadanos. Reforzar el área de Ciencias Sociales mediante la socialización a instituciones educativas principalmente y público en general con un método interactivo. La educación, el conocimiento y valorización del patrimonio intangible de nuestra cultura. Contar con una manera diferente la historia, incluir a la gente mas hacia la historia y la cultura quiteña del Ecuador, fomentar la identidad.

3. ¿Qué tiene Quito Eterno que lo hace diferente de otros que tal vez realizan una similar actividad?

ADMINISTRATIVO

Las personas que son parte de QE, entregan todo de corazón, la investigación y la parte artística. Personas más comprometidas con su trabajo. La actitud, constancia y perseverancia en nuestro trabajo que demuestra calidad. Eso nos hace diferentes. Principalmente que es independiente, es una organización sin fines de lucro auto sustentable y ciudadana.

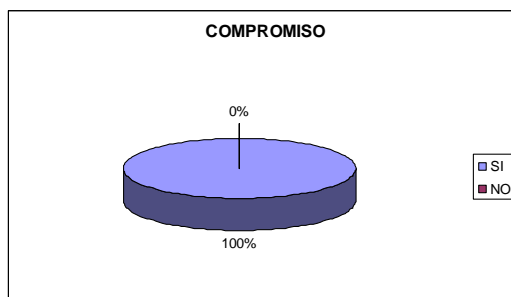
GUÍAS FACILITADORES

La libertad que cada guía tiene en su ruta y la lucha por un ideal común, la personificación. Al ser un grupo diverso uno puede ser enriquecido y aprender muchas cosas. Apoyar el proceso de aprendizaje mediante su trabajo personalizado con estudiantes y la aplicación de variadas estrategias metodológicas. El hecho de que más que un trabajo es una pasión. Eso nos vuelve creativos, emocionales y lo podemos transmitir. Somos jóvenes con un millón de ideas todavía por realizar, guardamos las ganas de cambiar lo que esta mal sobre la educación, no vemos solo el sentido turístico.

4. ¿Te sientes comprometido con Quito Eterno? ¿Por qué?

ADMINISTRATIVO

SI	4
NO	



GUÍAS

SI	6
NO	

TOTAL

SI	10
NO	

5. ¿Te sientes motivado de trabajar en Quito Eterno? ¿Por qué?

ADMINISTRATIVO

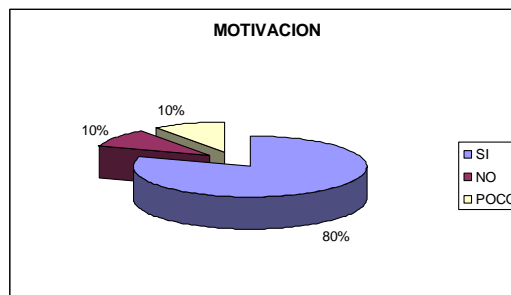
SI	4
NO	
POCO	

GUÍAS

SI	4
NO	1
POCO	1

TOTAL

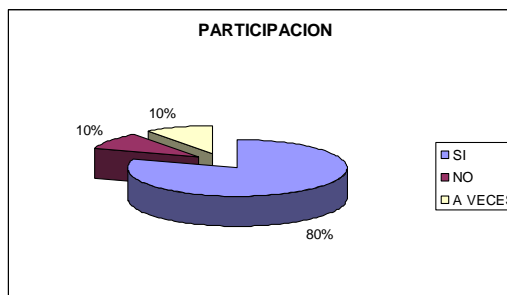
SI	8
NO	1
POCO	1



6. ¿Participas de asuntos extras de Quito Eterno que no están dentro de tus funciones? Si, No ¿por qué?

ADMINISTRATIVO

SI	4
NO	



GUÍAS

SI	4
NO	1
A VECES	1

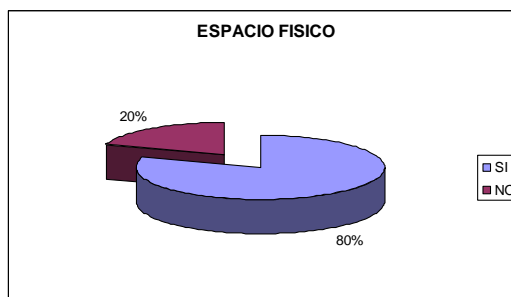
TOTAL

SI	8
NO	1
A VECES	1

7 El espacio físico, los recursos del lugar de trabajo son cómodos para ti?

ADMINISTRATIVO

SI	3
NO	1



GUÍAS

SI	5
NO	1

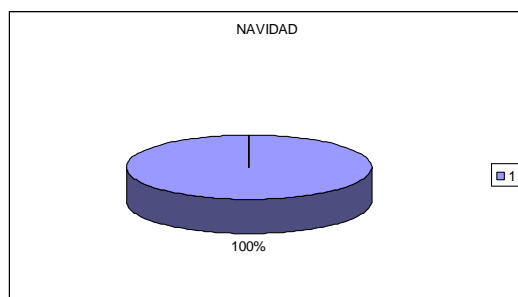
TOTAL

SI	8
NO	2

8. ¿Qué ritos, fiestas, días especiales, actividades celebran con frecuencia como equipo de QE?

NAVIDAD - 10

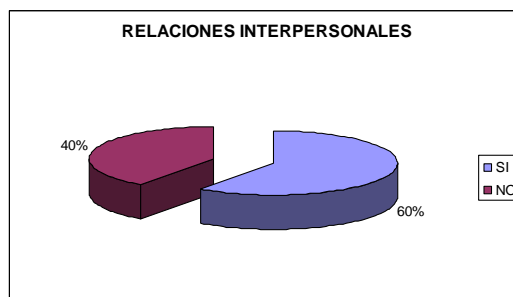
Ya no hacemos solsticios, equinoccios ni cumpleaños. Navidad se ha convertido en una imposición.



9. ¿Dentro del equipo de Quito Eterno, tienes un grupo de amigos?

ADMINISTRATIVO

SI	3
NO	1



Afinidad	3
Gustos	2
Fines comunes	2
Otros	

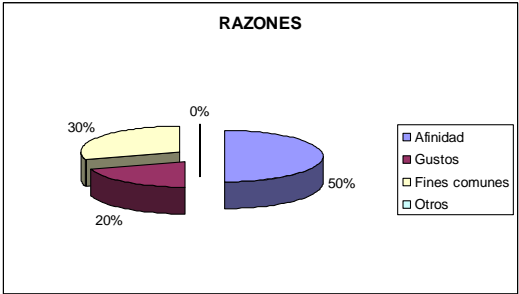
GUÍAS

SI	3
NO	3

Afinidad	2
Gustos	
Fines comunes	1
Otros	

TOTAL

SI	6
NO	4

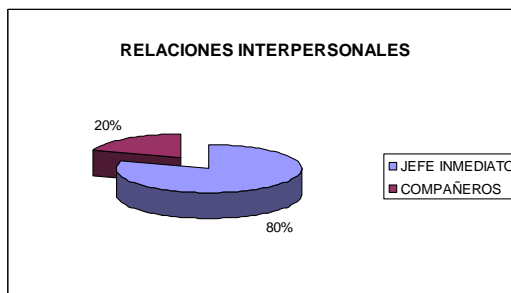


Afinidad	5
Gustos	2
Fines comunes	3
Otros	

10. ¿Si tienes algún problema o necesidad acudes a tu jefe inmediato o a quién recurres?

ADMINISTRATIVOS

JEFE INMEDIATO	3
COMPAÑEROS	1



GUÍAS

JEFE INMEDIATO	5
COMPAÑEROS	1

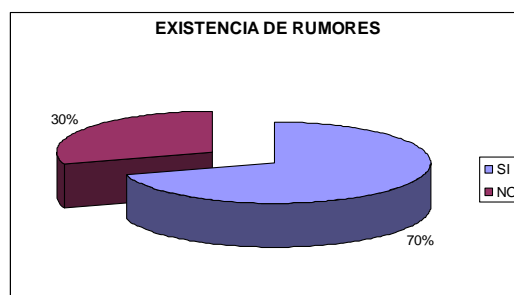
TOTAL

JEFE INMEDIATO	8
COMPAÑEROS	2

11. ¿Existen rumores, chismes dentro del equipo de Quito Eterno? Si, o No y ¿por qué?

ADMINISTRATIVO

SI	2
NO	2



GUÍAS

SI	5
NO	1

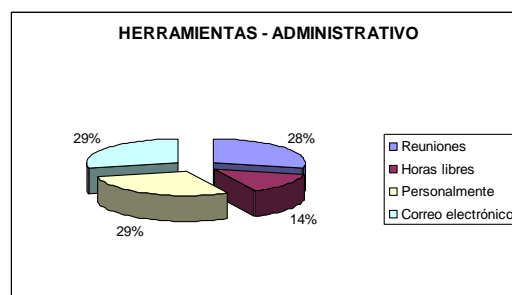
TOTAL

SI	7
NO	3

12. ¿Cuál es la forma en cómo te comunicas con los demás?

ADMINISTRATIVOS

Reuniones	4
Horas libres	2
Personalmente	4



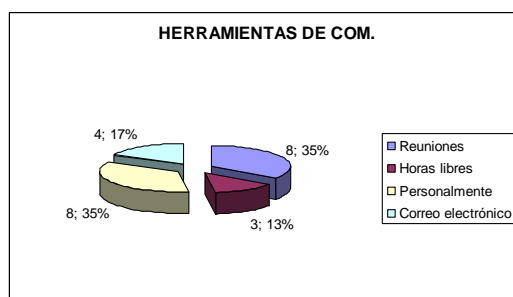
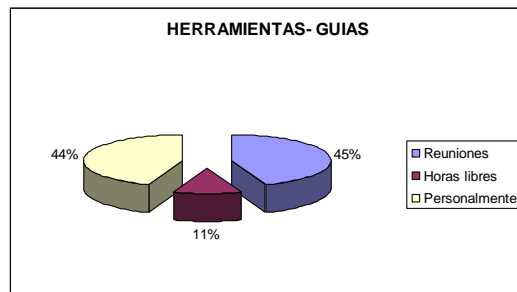
Correo electrónico	4
---------------------------	----------

GUÍAS

Reuniones	4
Horas libres	1
Personalmente	4

TOTAL

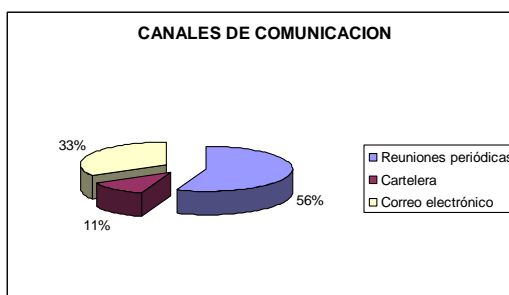
Reuniones	8
Horas libres	3
Personalmente	8
Correo electrónico	4



13. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usan habitualmente en Quito Eterno?

ADMINISTRATIVO

Reuniones periódicas	4
Cartelera	
Correo electrónico	3



GUÍAS

Reuniones periódicas	6
Cartelera	2
Correo electrónico	3

TOTAL

Reuniones periódicas	10
Cartelera	2
Correo electrónico	6

14. ¿Cuál es el clima de trabajo de Quito Eterno?

ADMINISTRATIVO

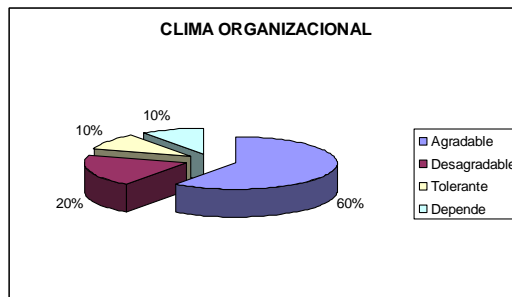
Agradable	3
Desagradable	
Tolerante	1

GUIAS

Agradable	3
Desagradable	
Depende	2

TOTAL

Agradable	6
Desagradable	2
Tolerante	1
Depende	1



15. ¿Qué falta en Quito Eterno para mejorar sus canales de comunicación?

ADMINISTRATIVO

Pensar que no todos saben las cosas, no dar por hecho que la información llegó a todos en especial cuando están fuera de la oficina. Tiempo para más reuniones. Estrategias, disciplina, métodos regulares.

GUÍAS FACILITADORES

Que en las reuniones esté presente todo el equipo, que sean tomados en cuenta la opinión de los guías. Más apertura y confianza. Que en las reuniones estén todos incluyendo Guadalupe (Co-directora). Realizar reuniones sociales a fin de conocernos mejor y compartir fuera de la temática laboral. Abrir la información a todos. Mayor sinceridad y apertura para hablar, solucionar los problemas. Un encargado de comunicaciones que se encargue de dar todos los comunicados, tomar mas en serio los e-mails, mejorar su uso.

16. Tú como miembro de Quito Eterno ¿qué necesitas para motivar tu trabajo?

ADMINISTRATIVO

Creo que nada en realidad me encanta lo que hago. Nada. Motivación grupal.

GUÍAS FACILITADORES

Que las responsabilidades sean repartidas equitativamente entre todos los miembros no solo guías. Valoración y apoyo a mis propuestas y apoyo económico. He llegado al punto de que quisiera que QE¹¹⁹ pueda ser más que un sueño y se recompense el esfuerzo y trabajo. Equidad de funciones.

Menos pesimismo y temor de innovar, mas audacia para cambiar y menos burocracia en los mandos. Mayor remuneración, mas actividades de equipo entre los integrantes de Quito Eterno, actividades innovadoras y creativas.

¹¹⁹ Abreviatura de Quito Eterno

17. ¿Por qué trabajas en Quito Eterno?

ADMINISTRATIVO

Porque me gusta, es parte de mí, siento que de una u otra forma es importante para la ciudad el trabajo de cada uno de QE. Se que el trabajo que hacemos es bueno y que estamos ayudando al país. Porque me agrada realizar recorridos para los niños, me siento bien realizando mi labor asignada y no impuesta. Porque me interesa trabajar en el tercer sector relacionado con educación y cultura.

GUÍAS FACILITADORES

Porque me encanta y me da la oportunidad de seguir aprendiendo y conociendo gente valiosa. Por su propuesta de recuperación de la ciudad. Me apasiona la guianza es una manera diferente de servir a la comunidad, es original, un grupo organizado.

18. ¿Cómo se resuelven los problemas en Quito Eterno?

ADMINISTRATIVO

Depende del problema, pero generalmente cada uno es responsable de su función. Depende de que tan grave, pero deben resolver las personas que están a cargo de cada área.

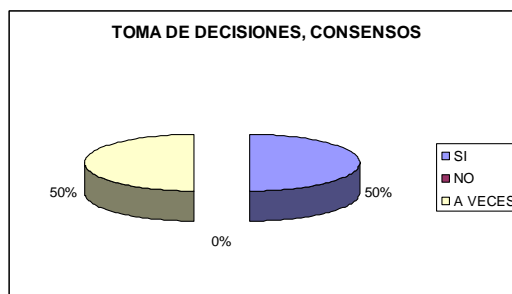
GUÍAS FACILITADORES

A veces con reuniones generales o a escondidas con el implicado o en la salida con la persona involucrada en el problema. En reuniones privadas personales. A través del diálogo. Mediante el diálogo, reuniones. Solo cuando ya son demasiados grandes, por eso suelen ser soluciones abruptas y dolorosas. A veces en reuniones otras veces no se los toma como problemas y se deja pasar el tiempo sin resolverlo.

19 ¿Se llega a consensos en QE Si, No por qué?

ADMINISTRATIVO

SI	3
NO	
A VECES	1



GUIAS

SI	2
NO	
A VECES	4

TOTAL

SI	5
NO	
A VECES	5

20¿Se toman en cuenta tus necesidades, opiniones, sugerencias, iniciativas, Si, o No por qué?

ADMINISTRATIVO

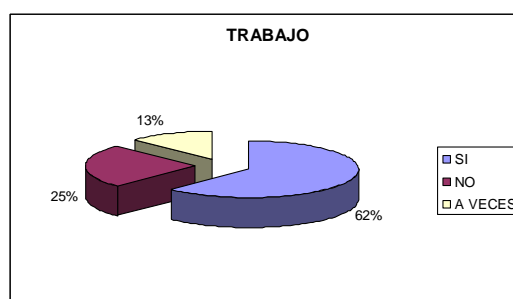
SI	3
NO	
A VECES	

GUIAS

SI	2
NO	2
A VECES	1

TOTAL

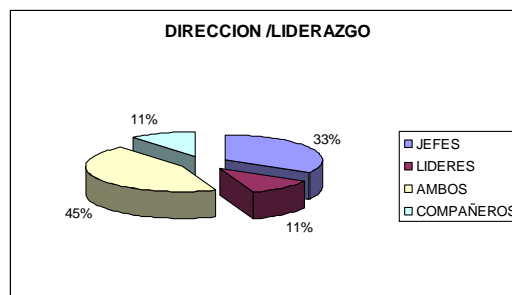
SI	5
NO	2
A VECES	1



21. ¿En Quito Eterno hay jefes, o líderes, cuál es tu opinión?

ADMINISTRADORES

JEFES	
LIDERES	1
AMBOS	2
COMPAÑEROS	



GUIAS

JEFES	3
LIDERES	
AMBOS	2
COMPAÑEROS	1

TOTAL

JEFES	3
LIDERES	1
AMBOS	4
COMPAÑEROS	1

5.1.2.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Quito Eterno en sus cinco años de gestión ha tenido un gran proceso de cambios que han permitido que la organización se consolide y fortalezca en cada una de sus áreas y servicios. Estos cambios han generado diferentes etapas y responsabilidades para cada uno de sus miembros.

En este proceso, la comunicación no ha tenido la importancia adecuada, todas las herramientas de comunicación interna existentes se han desarrollado poco a poco de manera empírica según las necesidades del día a día sin contar con una planificación ni una persona responsable.

Antes de conocer el estado comunicacional de dicha organización debemos conocer su clima y cultura. Según las encuestas realizadas a cada uno de los miembros (total **13** personas), **5** personas incluyen el equipo administrativo **1** co-directora y **7** guías facilitadores, se evidenció en cuanto al factor de **identificación con la institución** que todos los integrantes conocen sobre la visión, misión, los valores institucionales de Quito Eterno. Conocen acerca de sus objetivos y el trabajo de cada área.

Esto se debe a que cada año todos los integrantes de QE tienen un taller de inducción en donde se integra a los nuevos guías facilitadores (cada año hay nuevos integrantes en este equipo de trabajo).

En este taller se expone de manera dinámica sobre qué es QE, su identidad corporativa, sus programas y proyectos y principalmente sobre sus objetivos, además cada miembro expone a los demás sobre sus funciones. Es así que mediante este proceso cada uno de los nuevos integrantes como los ya fermentes conocen un poco más sobre el desarrollo institucional de QE.

Mediante la metodología aplicada para recabar ésta información, se puede evidenciar que todos y cada uno de los miembros de QE se encuentran motivados de trabajar en esta institución, las respuestas obtenidas a la pregunta **¿Qué es Quito Eterno para ti?** fueron muy alentadoras, la mayoría de integrantes responden que en QE ven una oportunidad no solo de trabajo sino un espacio en donde pueden realizar sus sueños, pueden aprender, conocer y amar a Quito, pero se enfatiza además, que cada uno de ellos conoce que están realizando un aporte a la comunidad, a la ciudad y al país y que frente a esto tiene una gran responsabilidad.

En cuanto a los **objetivos de tiene QE**, todos coinciden en que las personas que son parte de QE entregan todo de corazón, se destaca la importancia que le dan a la investigación y a la parte artística.

Son jóvenes comprometidas no solo con su trabajo sino con la comunidad. Su actitud, constancia y perseverancia lo demuestran en la calidad de sus servicios, éstas son características que hacen de este grupo un grupo diferente. A esto se suma que principalmente es una organización independiente, es una organización sin fines de lucro auto sustentable y ciudadana. El hecho de que más que un trabajo es una pasión.

Eso según las encuestas los vuelve creativos, emocionales y lo podemos transmitir. Son jóvenes con un millón de ideas todavía por realizar, guardan las ganas de cambiar lo que esta mal sobre la educación, no solo ven el sentido turístico.

Todo lo expuesto justifica el que exista un **100% de compromiso** de quienes forman el Programa Educativo Quito Eterno.

En cuanto a **motivación**, un 80% del equipo de QE se encuentra motivado en su trabajo un 10 % no y otro 10% poco. Muchas de las causas de la motivación hacen referencia a que todos coinciden en que se esta haciendo algo por la educación y el país, por la comunidad, además porque existen capacitaciones en continuo proceso aunque deberían ser mas seguidos.

El resto de porcentajes en los que la gente no esta motivada o esta poco motivada se debe principalmente en el grupo de guías facilitadores quienes no están conformes en muchas ocasiones con la poca remuneración que reciben y la inequidad de funciones. No obstante muchos ven en las capacitaciones la recompensa de todo su trabajo y proponen que se realicen nuevamente pero en horarios de oficina a fin de que todos puedan asistir y no surjan los problemas de que por falta de asistencia se cierren las capacitaciones.

Una de las estrategias de motivación es dar a conocer sobre lo que hace Quito Eterno, es decir, actualizar la misión de desarrollo el aporte de la educación en la ciudad con la educación alternativa, el entender de QE no hace un trabajo cualquiera sino es un trabajo que trasciende. Otra de las estrategias que se utilizan es crear nuevos proyectos en donde se pueda desarrollar la creatividad, el promover cosas nuevas que permitan renovar a la gente.

Sin embargo, QE al ser una organización independiente, sin fines de lucro, auto gestionable y al no contar con aportes económicos voluntarios, la remuneración salarial que reciben cada uno de los miembros es totalmente simbólica la misma que cubre gastos de alimentación y transporte. Este aspecto hace que la motivación personal, profesional y emocional que poseen sus miembros sea muchas veces debilitada.

Esto se percibe en cuanto a la **participación** en asuntos extra laborales o eventos extras, a pesar de que un **80%** de sus miembros asegura participar, un 10% a veces participa y otro 10% no le interesa. Cabe mencionar que el total del equipo administrativo si tiene una participación activa, mientras que el equipo de los guías facilitadores participa pocas veces o casi nada, las razones coinciden en que lo hacen con gusto pero cuando sienten que se abusan de los guías no, muchos exigen que se pague el esfuerzo extra y el resto participa cuando el tiempo se lo permite.

Otro aspecto importante en el diagnóstico es conocer la **cultura organizacional** que parte en primera instancia desde la ergonomía del lugar de trabajo, la aplicación de un diagnóstico de la ergonomía nos permite conocer cómo los miembros de una organización se relacionan con el espacio físico, el ambiente y recursos que poseen en su oficina, es por ello que, un buen clima laboral va de la mano con el **espacio físico**.

En tal virtud se preguntó a cada uno de los miembros de QE sobre si se sienten cómodos o no en su lugar de trabajo, cabe mencionar que existen dos oficinas; una donde se encuentran todo el equipo administrativo y otro donde trabajan los guías facilitadores, la misma que sirve también de lugar de lectura y reuniones. En tal sentido, se evidenció que el **80%** está conforme con su oficina, mientras que el **20 %** no; las razones del equipo administrativo coinciden en que el espacio es muy pequeño aunque eso en muchas ocasiones les facilita en tener una comunicación inmediata entre ellos, la reducción del espacio incomoda a la mayoría.

En cuanto a los guías facilitadores las razones coinciden en que es pequeño para todas las actividades que deben realizar desde cambiarse el vestuario, mantener una reunión, leer, investigar, trabajar en el computador, preparar refrigerios, entre otros. Un aspecto positivo de esta oficina es que como el espacio es pequeño

existe mayor interacción e integración entre el equipo de guías facilitadores; además cuando se está realizando alguna actividad se trabaja en equipo, existen buenos niveles de comunicación entre ellos y al igual que el equipo administrativo tienen una comunicación inmediata.

La co – directora quien trabaja simultáneamente en las gestiones del día a día del Hotel Real Audiencia de la cual es gerente y también participa con QE, tiene su oficina independiente junto con los demás directorios del Hotel, es por ello que debido a esto no tiene mucha interacción o acercamiento con los guías facilitadores principalmente, ya que con el equipo administrativo sin bien es cierto se evidencia que existe un gran nivel de entropía comunicacional o falta de comunicación entre ellos; siempre están en constante acercamiento debido a que ella trabaja además de otras áreas en la gestión contable. Ella se siente cómoda con su lugar de oficina.

Dentro del aspecto de la cultura organizacional, se encuentran las **manifestaciones simbólicas** que comprenden los **ritos y rituales**.

Dentro de los ritos que maneja la institución se encuentran la Navidad algunos lo confunden o integran con el Fin de Año, este rito se lo ha hecho todos años en donde se comparte además el intercambio de regalos y una comida.

Regularmente se celebraban los cumpleaños de cada uno pero últimamente esto dejó de ser un rito, las razones expuestas por los miembros de QE coinciden en su mayoría, la falta de un acuerdo para establecer un horario en que puedan asistir todos y la manera de aportar (económicamente) para la fiesta de celebración, del mismo modo las celebraciones de la despedida de algún miembro ha dejado de celebrarse, otra de las razones expuestas destaca que muchos no conocen de que se va a realizar un almuerzo de despedida, no se comunica sobre estos detalles o se comunica a última hora.

Algo que se ha convertido en rito son las conversaciones semanales que todos los miembros de QE mantienen los días lunes de 9:00 a 11:00 con el Dr. Don Alfredo Costales, charla que la mantienen durante más de tres años consecutivos.

Muchos de los encuestados sugieren que se realicen reuniones de integración casuales en donde se comparta momentos fuera de los horarios de oficina.

En cuanto a las **relaciones interpersonales** se destaca la conformación de grupos informales dentro de QE, el **60%** de sus miembros tiene un grupo de amigos, sus características: el 50% por afinidad, el 20% corresponde a los gustos compartidos y el 30% a fines comunes. Se analiza así que existe un grupo informal en donde prima la afinidad y los fines comunes lo que permite que se viva el trabajo diario mediante el mejoramiento continuo de las actividades, se evidencia en este sentido un ambiente de compromiso y compañerismo mas no de competencia.

En el factor trabajo se les preguntó a los encuestados si **se toman en cuenta o no tus sugerencias y necesidades** a las que el 62% manifestó que sí se consideran sus necesidades y opiniones, por otro lado el 29% que en su mayoría corresponde al equipo de guías facilitadores; aseguró que no pasan de ser buenas ideas y que las decisiones a la final son las que expone el equipo ejecutor, mientras que un 13% respondió que a veces.

Del mismo modo la opinión se encuentra dividida a lo que corresponde a toma de decisiones, el 50% asegura que si se llegan a consensos mientras que el otro 50% afirman que se da a veces.

En cuanto a la **relación dirección /liderazgo** todos tienen buena relación con sus autoridades o jefes, un 30% de los encuestados coinciden en que no hay jefes ni

líderes sino amigos, un 33% exponen que hay jefes, un 11% líderes y otro 11% compañeros.

Es por ello que cuando surge algún problema o necesidad, la mayoría acude a su jefe inmediato y/o compañeros.

En referencia a la **comunicación interna de la organización**, lo que se comprobó mediante la metodología aplicada para recavar la información es que, en cuanto a herramientas de comunicación que se aplican, los miembros de QE mantienen una comunicación interna informal en donde cada una de las pocas herramientas que poseen han surgido por necesidades y todos están consientes de que es necesario implementar mecanismos, herramientas y una planificación para fortalecer las herramientas que poseen y para crear innovadas ideas que permitan tener una mejor comunicación interna.

De manera general el grupo de QE posee como herramientas de comunicación las reuniones periódicas con un porcentaje de 8.35% las mismas que se realizan generalmente por semana y como otra herramienta la comunicación personal 8.39%.

Sin embargo las horas libres también son un buen momento para el acercamiento entre el personal pero en mediano uso 3013%. Esto permite identificar que existe un mediano espacio de socialización, diálogo y participación.

En cuanto a las reuniones periódicas, muchos se quejan de que solo en estas reuniones se enteran de las cosas pero cuando ya es tarde o cuando las cosas ya están hechas, por lo que se evidencia que no existe una comunicación sino solo un proceso de información en donde informan al resto de integrantes de QE que es lo que se va a hacer o que es lo que se hizo o que es lo que pasó, mas no existe un proceso de comunicación en la cual se involucre a todos sus miembros.

Apoyándome en las encuestas, entrevistas y la observación realizada dentro de las oficinas de QE, se evidencia que existe un gran nivel de comunicación en cada una de las áreas, es decir, el equipo ejecutor o el equipo administrativo que comparten una misma oficina y que permanecen en ella durante 8 horas o más de labor mantienen una comunicación directa, fluida y clara; mientras que el equipo de los guías facilitadores que de igual manera comparten el mismo espacio físico mantienen una comunicación directa. Por otro lado la co - directora que comparte una oficina propia se siente distanciada de ambos grupos e insiste en el alto nivel de incomunicación entre ellos.

Un 70% de los encuestados coinciden en que si se dan rumores dentro de la organización, mientras que un 30% dicen que no. Sin embargo de estos encuestados la mayoría que afirma que hay rumores pertenecen al grupo de los guías facilitadores; mientras que el poco porcentaje que afirma que hay rumores y que pertenece al equipo administrativo indica que las razones pueden ser porque el grupo es de jóvenes o porque la estructura organizativa es muy flexible o simplemente es falta de comunicación. No obstante los guías facilitadores exponen que la mayoría de rumores se entorna por el ámbito económico.

Para indagar un poco sobre el estado de la comunicación interna de QE, es indispensable detallar la experiencia de cada uno de los grupos de manera independiente, ya que cada grupo está fuertemente divida y comparten necesidades distintas.

Así, detallo:

El equipo ejecutor mantiene un buen nivel de comunicación entre las cuatro personas que lo incluyen y la persona que trabaja eventualmente en el área de marketing.

Las herramientas que utilizan son las reuniones periódicas semanales, la comunicación personal y en un gran porcentaje el correo electrónico y el pizarrón que se encuentra ubicado en la pared central de la oficina y que a diario se expone el cronograma planificado del mes (cuestión de agenda rutas, capacitaciones, viaje, ausencia de una persona).

Las principales necesidades que se manifiestan según las entrevistas ofrecidas por el equipo ejecutor es que hacen falta estrategias, disciplina y métodos regulares para mejorar los canales de comunicación, hace falta más tiempo para reuniones, es necesario no dar por hecho de que todos saben las cosas en especial los que no pasan todo el día en la oficina.

El director todo lo comunica a través del correo electrónico o personalmente, cuando debe comunicar algo a los guías, lo comunica a la coordinadora de educación alternativa para que ella como jefe inmediato les comunique. Esta es una buena herramienta que funciona ya que los guías facilitadores siempre tienen una reunión semanal en donde la coordinadora les comunica. Sin embargo, los guías sienten un distanciamiento con el director. No obstante el director manifiesta que en el día a día son actividades distintas las que realizan. Los guías mencionan que la coordinadora se convierte en el canal de comunicación entre el equipo ejecutor y ellos.

La comunicación entre la coordinadora de educación alternativa y los guías es muy fluida, mantienen una muy buena relación con sus principales responsables que son los guías facilitadores, ellos tienen mucha confianza en ella por lo que el trabajo es muy fructífero y se mantiene una comunicación directa de persona a persona.

Como se mencionó en líneas anteriores cada semana tienen una reunión en la cual planifican el cronograma de rutas para toda la semana, además se detallan cosas inmediatas o se conversa sobre un problema en particular. La coordinadora menciona que cada reunión la hace de manera diferente a fin de que no se torne aburrida y monótona.

Dentro de la oficina de los guías se encuentra una cartelera en la cual se comunican temas de interés y asuntos relacionados en referencia a aspectos administrativos y entre otros; por ejemplo si se ha conversado algo, el equipo ejecutor lo informa mediante el correo electrónico y la misma información lo imprime y lo colocan en la cartelera. Sin embargo no todos leen la cartelera, la coordinadora indica que tal vez no es llamativo, le falta creatividad y ponerlo en un lugar más visible.

Pese a esto algunos encuestados del equipo de guías facilitadores afirman que para ellos es mas útil la cartelera porque esta visible y de mejor y mayor acceso debido a que en su oficina no poseen Internet. De lo contrario se sugiere poner Internet en la oficina en mención para así comunicarse de las cosas.

Por otro lado, los guías son indiferentes a lo que se comunique o no en la cartelera. Otro instrumento que utilizan el equipo de guías es el correo electrónico empero los guías no tienen costumbre de revisar por lo que se optó por la cartelera pero como se ha evidenciado tampoco ha tenido resultados.

Otro de los problemas que se evidencia dentro del grupo de guías es en referencia a las reuniones periódicas semanales que se realizan los días lunes, muchos de los guías no asisten por diversas razones ya sea porque piden permiso o porque tienen otras obligaciones (hay una persona que no puede asistir debido a que en la mañana trabaja en otro lugar) no obstante esta persona compensa con otras

actividades; pero el problema radica en la falta de comunicación a estas personas, como no acuden a la reunión muchas veces no se enteran de lo acordado.

Frente a esto se han tomado diversas resoluciones, en primera instancia se realizaban actas de reunión y se enviaban a cada una de estas personas ausentes, pero nadie las leí, hoy en día se ha resuelto encargar a una persona a que le comunique a la persona ausente sobre lo establecido en la reunión, no obstante no se ha hecho seguimiento de aquello y no se han visto resultados.

La sugerencia establecida por los guías facilitadores para mejorar los canales de comunicación, coinciden en que en las reuniones esté presente todo el equipo incluyendo la Co-directora. Que sean tomados en cuenta la opinión de los guías. Más apertura y confianza. Realizar reuniones sociales a fin de conocernos mejor y compartir fuera de la temática laboral. Abrir la información a todos. Mayor sinceridad y apertura para hablar y solucionar los problemas. Se requiere de un encargado de comunicaciones que se encargue de dar todos los comunicados, tomar más en serio los e-mails, mejorar su uso.

Por otro lado lo que dificulta a la coordinadora de educación alternativa en cuanto a la comunicación son en los momentos cotidianos del día a día, cuando ha tenido que comunicar algo al equipo ejecutor muchas veces se olvida debido a que ya lo dijo en la reunión con los guías y lo asume como que ya anunció a todos, esto es cuestión de olvido por lo que ella sugiere que para que se facilite la comunicación es necesario no ser indiferentes y creer que a todos les ha llegado la información es decir, no dar por hecho de que todos saben las cosas en especial los que no pasan todo el día en la oficina.

Otro aspecto importante en la gestión de la coordinadora de educación alternativa es la comunicación constante que mantiene a través del correo electrónico con la

co – directora, sin embargo ella se queja de que no recibe toda la información y que no le hacen partícipe de las reuniones ni de la toma de decisiones.

Destaca que existe un equipo ejecutor muy bien definido y que por ello ya no es necesario consultar o dialogar sobre estos temas con ella pero es indispensable que como miembro de QE y coordinadora de la Corporación del Centro Histórico, debe conocer lo que sucede dentro y fuera de QE.

Muchos de los miembros de QE desconocen lo que se está realizando en otras áreas de la organización, es así que por ejemplo el programa de asuntos internacionales muchas veces es desconocido especialmente por el grupo de los guías facilitadores. Según el coordinador del programa internacional justifica este hecho a la falta de tiempo para comunicar a los guías sobre esta área.

No obstante se reconoce que se ha insistido en diversas ocasiones incluir e integrar al equipo de guías con los asuntos internacionales, sin embargo el choque de idiomas y costumbres ha sido un limitante y ha constituido una barrera para hacer que todos los miembros de QE se involucren en el programa.

El responsable del área asegura que a pesar de que no exista un involucramiento de todo el equipo de QE; es necesario comunicar a todos sobre lo que se está haciendo en esta área a fin de no solo informarles sino hacerles partícipes de otras actividades que se incluyan en el programa.

El diagnóstico comunicacional analizado frente a la entrevista realizada a la co – directora del programa evidencia un alto nivel de incomunicación con el resto del equipo de QE. Ella asegura que antes la relación laboral era mucho más cercana pero hace alrededor de casi dos años esta relación se ha ido debilitando.

Se exponen diversas razones, entre ellas que la co – directora tiene otras responsabilidades para con el Hotel, además ella evidencia un buen equipo ejecutor que en muchas ocasiones ya no cuenta ni necesita de su opinión frente a la tomas de decisiones, además el trabajo diario no permite el acercamiento con cada uno de los miembros.

Sin embargo manifiesta que en anteriores años existía una reunión del directorio obligatoria en la cual nunca faltaba su asistencia y mediante esta reunión estaba al tanto de los acontecimientos de QE, sus necesidades, prioridades, etc. Estas reuniones se han dejado de realizar alrededor de casi dos años. Es por ello que la co – directora desconoce de muchas cosas internas que se realizan o realizaron.

Constantemente la coordinadora de la educación alternativa le envía correos electrónicos sobre el acontecer diario, pero la co – directora afirma de que no se le comunica todo, no se informa totalmente, es la última en enterarse.

Otro de los puntos de encuentro en los cuales la co – directora participaba era en los encuentros de cumpleaños, despedidas de miembros etc, pese a que ya no se suele hacer estas reuniones de integración, la co – directora lo desconoce y piensa que simplemente ya no se le extiende la invitación debido a que en anteriores ocasiones no asistía por falta de tiempo. Empero la reunión de Navidad, ella si forma parte de este encuentro de integración.

Es así que se evidencia la falta de comunicación entre el equipo de guías facilitadores, el equipo ejecutor y la co- directora, lo que evidencia una gran crisis de comunicación interna inteáreas o interdepartamentales. Lo que existe en QE no son áreas departamentales sino mas bien inter grupales porque se demuestra claramente que existen dos grupos bien definidos y que entre estos grupos no existe una adecuada comunicación.

5.1.2.3. **PROBLEMAS ENCONTRADOS.**

Descripción por parte de las dos áreas:

ADMINISTRATIVO

- No dar por hecho de que la información llegó a todos.
- Tiempo para reuniones.
- Establezcan nuevamente las reuniones de directorio.
- Estrategias, disciplina y métodos regulares.

PERSONAL DE GUÍAS FACILITADORES

- Que en las reuniones esté presente todo el equipo.
- Se tome en cuenta la opinión de los guías.
- Más apertura y confianza.
- Realizar reuniones sociales.
- Abrir la información a todos.
- Un encargado de comunicaciones
- Tomar más en serio los e-mails, mejorar su uso.
- Mejorar la comunicación entre directivos y guías.

- **ENTREVISTA**

Las entrevistas permitieron de manera muy clara afianzar las necesidades y problemas identificados a través de las encuestas. Cada una de las entrevistas

accedió a generar una matriz de problemas o árbol de problemas que permite mirar de manera general y específica a la vez, la situación comunicacional de las distintas áreas de la organización. **(Ver anexo IV matriz de problemas)** la misma que fue validada por los miembros de la organización.

5.2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

IDENTIFICACIÓN DE ACTORES EXTERNOS

1. Escuelas
2. Colegios Particulares de Quito
3. Colegios Fiscales de Quito
4. Universidades
5. Profesores
6. Universidad San Francisco de Quito
7. Directivos de Museos
8. Guías de los Museos
9. Transporte Privado
10. Transporte escolar
11. Proveedores
12. Municipio de Quito
13. Hoteles
14. Familias
15. Investigadores
16. Bibliotecas
17. Servicio Técnico
18. Policía Nacional
19. Comunidades Religiosas
20. Medios de Comunicación
21. Embajada de EE.UU

DIAGNÓSTICO DE ACTORES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN QUE USAN

ACTOR	HERRAMIENTAS	OBSERVACIÓN ¹²⁰
Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - De manera personal 	Lo que mejor funciona son las visitas que se realizan a las escuelas, dejar material impreso de los servicios de Quito Eterno
Colegios Particulares de Quito	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - De manera personal 	Lo que mejor funciona son las visitas que se realizan a las escuelas, dejar material impreso de los servicios de Quito Eterno
Colegios Fiscales de Quito	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - De manera personal 	Visitas a los colegios es lo que mas funciona
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Pizarrón - Vía telefónica 	
Profesores	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Personalmente - Se exponen fotos de los talleres y de los personajes que muestran el servicio - Se difunde el CD 	Lo que funciona muy bien es visitar directamente el colegio y a los profesores.

¹²⁰ La observación de las herramientas para cada público fue realizado por la coordinación de educación alternativa de QE:

Universidad San Francisco de Quito	-Visitas personalmente -Vía Correo electrónico Llama telefónica	El área de pasantías conoce muy bien de QE pero dentro de la universidad los estudiantes que no han tomado el servicio, no lo conocen.
Directivos de Museos	- Cartas - Arreglos verbales con los museos - Convenios - Reuniones entre coordinador de educación Alternativa y directivos de museos	
Guías de los Museos	- Entrega de cronogramas - Verbalmente	
Transporte Privado		
Transporte escolar		
Proveedores		
Municipio de Quito		
Hoteles		
Familias	Telefónicamente La hoja web Sugerencias de otras personas	
Investigadores, Amigos, Socios	- Entrevistas con el director de investigación - Entrevistas con el grupo de guías	
Bibliotecas	- Director de investigación	

	Servicio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Teléfono 	
	Policía Nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cartas - Personalmente - Fax - Reuniones 	
	Comunidades Religiosas	<ul style="list-style-type: none"> - Cartas - Arreglos verbales con los museos - Convenios - Reuniones entre coordinador de educación Alternativa y directivos de museos 	
	Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - boletines de prensa - llamadas - entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay responsable en comunicación ni marketing - Hay varias bases de datos dispersas - Se elabora boletines cuando hay un evento
	Embajada de EE.UU	Llamadas Correos electrónicos	

5.2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El Programa Educativo Quito Eterno en sus cinco años de gestión no ha tenido un plan de comunicación externa, el posicionamiento que posee QE en la sociedad ha sido de boca en boca, es decir que los usuarios de los servicios que ofrece QE han recomendado a otras personas y de esta manera han conocido sobre esta organización.

La prioridad que busca QE en cuanto a la comunicación externa es “difundir y posicionar la misión de Quito Eterno” es decir, el exponer a la comunidad que Quito Eterno es una organización ciudadana sin fines de lucro y auto gestionable que trabaja por el desarrollo de la comunidad mediante la educación alternativa. Esta difusión y posicionamiento no está establecida en la comunidad. Se necesita trabajar en aquello.

QE no ha tenido una planificación en cuanto a la difusión de sus actividades, el principal servicio que ofrecen *Rutas de Leyenda* se ha dado a conocer a través del departamento de ventas, en la cual el responsable usa como herramienta la comunicación personal.

Según el director de la organización, Pablo Boada, recalca que es indispensable el dar a conocer a la comunidad sobre los servicios que ofrece QE sin embargo es

prioritario el que se conozca sobre su misión ya que el aumento de demanda no abastecería con los recursos humanos y económicos que en el momento posee QE.

No obstante lo que se requiere y también es prioritario es la venta de las Rutas de Leyenda es por ello que el responsable de la difusión y venta de este servicio esta a cargo del área de ventas. Este servicio tiene como target a escuelas y colegios por lo que el responsable de ventas realiza visitas personales a cada colegio y ofrece el servicio.

Una herramienta importante que se utiliza para la venta de este servicio es la ruta para los profesores, esta consiste en una ruta dirigida a los profesores en la cual cada uno de ellos conoce de manera directa el servicio, de esta manera ellos proponen a los directorios de los colegios para incluir en sus programas anuales las rutas de leyenda.

Según la coordinadora de la educación alternativa se debe enfatizar la difusión y venta de las rutas nocturnas, QE se sustenta con este servicio ya que las rutas de leyenda son un servicio a la comunidad sin fines de lucro y no hay ganancias. Lo que permite un sustento a QE son las rutas nocturnas, sin embargo a pesar de que este servicio es innovador y para el público en general, no hay conocimiento sobre esta actividad, lo que no permite a QE tener una demanda que satisfaga sus

necesidades. Es por ello que, se requiere de una campaña y estrategias comunicativas que permitan dar a conocer al público en general sobre este servicio, enfatizando que es un servicio cultural y educativo.

“(…) Como parte del desarrollo de la organización, se han formado nuevas relaciones y alianzas con los proveedores de servicios no directamente manejados por QE:

transporte, alojamiento, sitios culturales, restaurantes, entre otras.(…)

En los últimos dos años QE ha aumentado sus relaciones con proveedores y organizaciones relacionadas a la actividad de autofinanciamiento; sin embargo aún el área de desarrollo no cuenta con alguien que se dedique permanentemente a dar seguimiento a esas relaciones y a crear nuevas”.¹²¹

Esto da hincapié a que se requiere de un acercamiento con los públicos externos directos que influyen el desempeño de la organización. Un plan de comunicación que incluya estrategias en el marco de las relaciones públicas, fortalecerá esta gestión tan necesaria para el desempeño de la organización.

En cuanto a la relación con los medios de comunicación masiva, Pablo Boada enfatiza en que la relación con ellos es buena, ésta ha cambiado a lo largo del desarrollo de la organización. Expone que en un principio era escaso o difícil que un medio de comunicación se interesara por dar cobertura a la actividad de QE, hoy los medios se han interesado y ya no es difícil el acercamiento con los ellos. No

¹²¹ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 17

obstante hace falta mucho por dar a conocer a la opinión pública y a la comunidad sobre el servicio educativo que ofrece QE.

QE ha desarrollado en su caminar diversos eventos en los cuales se ha requerido del apoyo de los medios de comunicación específicamente en temas de convocatoria, para lo cual, QE al no contar con un responsable de comunicación y bajo el eje de desarrollo organizacional con el que trabajan: *la multifuncionalidad*, se ha delegado a diversas personas para que realicen el trabajo de convocar. Para esta actividad, no cuentan con una planificación, las herramientas de comunicación que se utilizan son la elaboración de boletines y el contacto telefónico con los medios (por lo general se ha enfatizado la prensa escrita). Un problema existente en esta actividad es que QE cuenta con varias bases de datos dispersos por lo que hace difícil o lento el proceso.

QE también busca espacios en los medios radiales y para ello, a través del contacto telefónico, se ha logrado que los miembros tengan un espacio para dar a conocer sobre QE. No obstante no cuentan con un representante (vocero) para que se encargue de esta actividad. Muchas veces quien realiza o asiste al medio a otorgar la entrevista es el director, quien tiene en claro qué es lo que va a decir y cuales son las prioridades del momento para dar a conocer a la comunidad. Cuando él no lo puede hacer, se delega a otra persona. Cuando esto sucede hay en muchas ocasiones una reunión previa para que se de a conocer qué es lo que

se va a comunicar. No obstante no muchos se les dan esta apertura y no todos planifican la entrevista.

Según la co – directora de QE esto se evidencia en algunas experiencias en que los que asisten a las entrevistas no conocen bien de QE y no dan una información adecuada. Ella enfatiza en que se debe cuidar la imagen de la organización, se debe tener un buen manejo de los contenidos, es decir enfatizar en que QE es una institución manejada o liderada por jóvenes pero SERIA y coherente.

El director enfatiza en que por recursos no se requeriría de un vocero, ésta función la podría hacer el responsable del área de ventas.

Por otro lado, QE cuenta con una Pagina Web, sin embargo hay que dinamizarla y generar a través de ella un espacio de difusión permanente.

En relación con los socios:

QE tiene un gran número de públicos externos con quienes de una u otra forma mantiene relación, son acerca de 20 públicos que permiten desarrollar cada una de las actividades. No obstante, mediante las conversaciones establecidas con los miembros de QE, pocas son las herramientas de comunicación utilizadas para integrar, comunicar y tener una retroalimentación con estos públicos.

Se mencionan así que con los museos por ejemplo la comunicación en muchas ocasiones es personal o mediante cartas, sin embargo no existe una retroalimentación. Un problema que se evidencia debido a la escasa comunicación entre QE y los museos es que algunos museos desconocen que QE es parte de la Corporación del Centro Histórico de allí la necesidad de crear estrategias que permitan mejorar esta incomunicación.

En relación al posicionamiento:

QE ya está posicionado en los colegios, existen colegios que los conocen y que cada año incluyen las rutas de leyenda en la planificación anual educativa, sin embargo existen muchos colegios que desconocen de esta actividad u otros que conocen pero que es por recomendación más no por una difusión.

La responsable del área de ventas enfatiza además que se requiere de folletos e impresos que se puedan entregar a los profesores a fin de que éstos sean repartidos a cada uno.

El área de ventas busca a los colegios, pocas veces se da que los colegios busquen el servicio de Rutas de Leyenda porque pocos lo conocen.

Se requiere fortalecer la imagen institucional de Quito Eterno, no solo que esta se de a conocer por referencia de los usuarios, sino que a través de alianzas estratégicas se pueda desarrollar una red de difusión.

5.2.2. PROBLEMAS ENCONTRADOS

- 11 Escasa comunicación con los públicos externos.
- 12 Escasa retroalimentación con el público externo.
- 13 Escaso conocimiento de la comunidad sobre QE.
- 14 Escasa demanda de Rutas de leyenda nocturnas por falta de difusión.
- 15 Falta una planificación adecuada en cuanto a manejo de contenidos para los medios de comunicación masiva.
- 16 Escasa planificación para difusión de eventos.
- 17 Escasos materiales de promoción y difusión.
- 18 Escaso posicionamiento de la misión de QE.
- 19 Poco aprovechamiento de aplicación de estrategias a fin de realizar alianzas estratégicas institucionales.

5.3 DIAGNÓSTICO DE IMAGEN EXTERNA EN RELACIÓN A LA COBERTURA Y SEGUIMIENTO QUE HAN DADO LOS MEDIOS ESCRITOS DE LOS PRINCIPALES PERIÓDICOS DEL PAÍS A QUITO ETERNO¹²²

¹²² Elaborado con el apoyo de DEGELAEN, Julie, Licenciada en comunicación en el Instituto de los Altos Estudios en Comunicación Sociales (IHECS) en Bruselas quien realizó una pasantía de comunicación en Quito Eterno desde el 17 de Mayo hasta el 31 de Mayo y, colaboró con este estudio de los medios como aporte a la presente tesis.

Objetivo:

Identificar si se cumple con la imagen que Quito Eterno desea proyectar a la comunidad y opinión pública a través de los medios impresos “*Quito Eterno es una organización sin fines de lucro que ofrece servicios educativos*”.

Introducción:

Para identificar este proceso se basó en el clipping de comunicación elaborado por Quito Eterno durante toda la vida institucional.

Este clipping constituye en la recopilación de los artículos, noticias, convocatorias, reportajes que los medios de comunicación han realizado al equipo y actividades de QE.

Se evaluó cada artículo y se identificó dos aspectos importantes que permiten identificar si se proyecta o no la imagen deseada. Así, se determinó que el aspecto turístico es negativo y el aspecto educativo positivo.

Se valoró el porcentaje de la presencia de elementos turísticos y de elementos educativos.

a) Evaluación por grupo de periódico

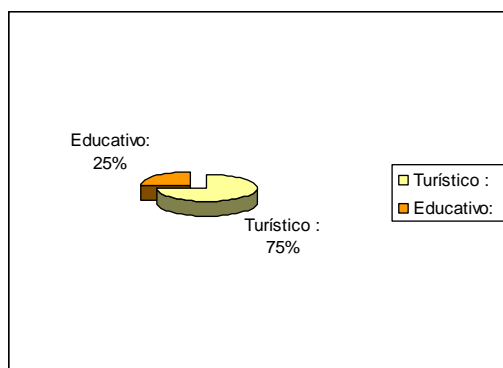
EL COMERCIO

El 4 de mayo del 2003:

El objetivo de los recorridos guiados es la recuperación de la memoria de la ciudad.

Le gusta a la gente la riqueza de los lugares por la arquitectura de la ciudad.

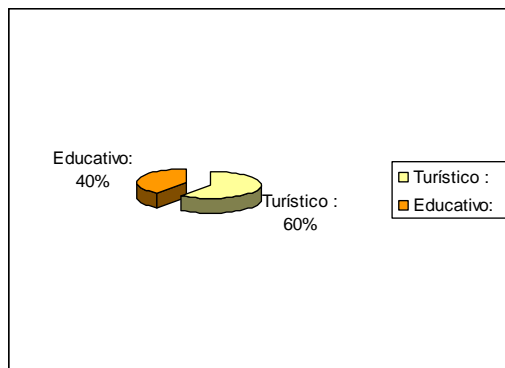
- Turístico : **75%** (se trata mucho de los lugares)
- Educativo: **25%**



El 11 de Julio del 2003:

Gracias a QE la vista turística e histórica es mejor porque es más que un recorrido en los lugares históricos y arquitectónicos del Centro Histórico, hay personajes que cuentan la historia y las características propias del quiteño.

- Turístico: **60%**
- Educativo: **40%**

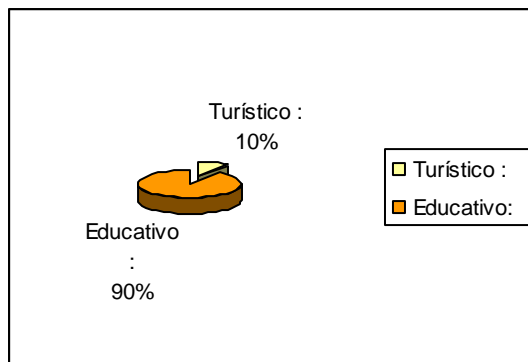


El 24 de julio de 2003:

El artículo trata de la explicación de QE. Detalla las características de las Rutas de Leyendas con las cuales los turistas o participantes recorren por lo menos 3 lugares. Se resalta el aspecto educativo de este servicio, asimismo se destaca la investigación que se ha realizado desde el inicio del proyecto. El objetivo es de

rescatar el valor del patrimonio cultural, las tradiciones y leyendas con la ayuda de personajes representativos con humor y juegos para un aprendizaje rápido.

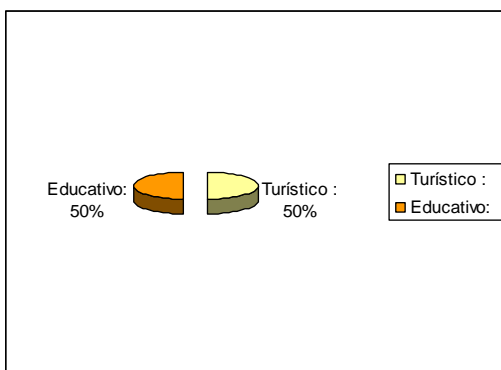
- Turístico : **10%**
- Educativo: **90%**



El 29 de agosto de 2003:

Se explica sobre QE y de los recorridos a través de las Rutas de Leyenda. Se detalla que el servicio que ofrece QE no descarta a los extranjeros, así para ellos el servicio se apoya de interpretes que permiten un mejor entendimiento e interés por parte de los extranjeros. El artículo manifiesta además que éste no es un recorrido típico pues el objetivo principal de esta actividad de educar a los jóvenes del colegio para que la capital guarde su identidad.

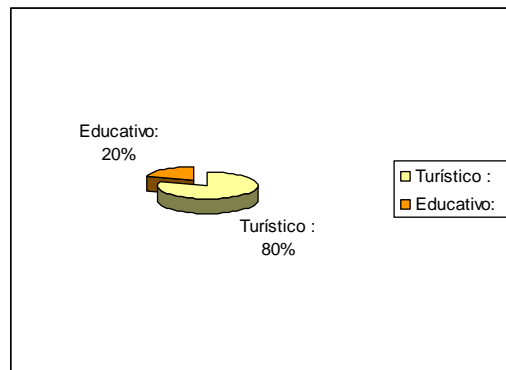
- Turístico: **50%**
- Educativo: **50%**



El 18 de mayo del 2004:

“El concurso de miss universo esta en Quito. Entonces es una buena ocasión para promover el turismo de la capital con la creación de hoteles, restaurantes y todo. Entre estas novedades también se creó QE que da la posibilidad de hacer el recorrido de la ciudad desde su memoria gracias a unos personajes históricos. Al final los turistas reciben una bebida caliente. ¡Y también hay recorridos de noche!”.

- Turístico: **80%** (es una publicidad turística).
- Educativo: **20%** (habla un poco de la oportunidad de conseguir con eso la memoria de la ciudad).

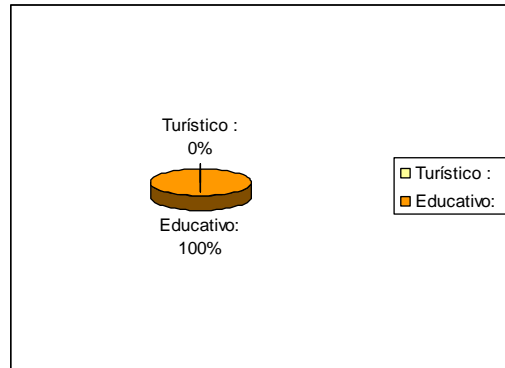


Esta es una publicidad del centro histórico a la que suman a Quito Eterno como una actividad turística.

El 28 de julio del 2004:

Se realiza una convocatoria en la que QE requiere de nuevos guías para incorporar a su equipo.

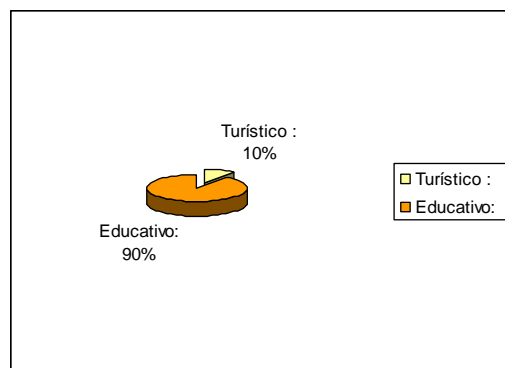
- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**



El 29 de agosto del 2004:

Anuncia una convocatoria de nuevos guías. Se busca un guía para transmitir los conocimientos del patrimonio como aporte para la construcción de la identidad cultural. A través de la educación non formal (teatro) para transmitir los valores a extranjeros y ecuatorianos.

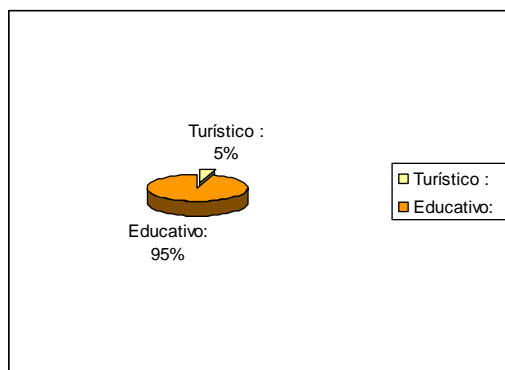
- Turístico: **10%** (para extranjeros-guías turísticos)
- Educativo: **90%**(identidad, valor, transmitir)



El 6 de septiembre de 2004:

Un concurso cuyo uno de los ganadores es QE que quiere mostrar la riqueza de la ciudad para después favorecer un proceso cultural que va a fortalecer la identidad local.

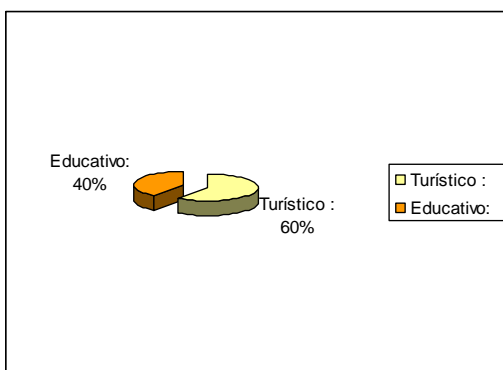
- Turístico : **5%**
- Educativo: **95%**



El 10 de octubre del 2004 (Revista la familia):

Explicación de QE: jóvenes que representan personajes que cuenten la historia del patrimonio cultural de la humanidad. Quieren presentar Quito como uno de los tesoros los más ricos de la cultura andina.

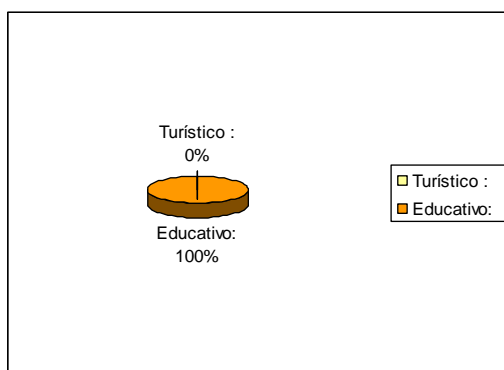
- Turístico: **60%** (Parece importante para los turistas)
- Educativo :**40%** (hablan poco del aspecto educativo)



El 22 de diciembre del 2004 (Wall Street): DIARIO DE LA EMBAJADA DE EEUU

“Los astros, el patrimonio y la arquitectura se alinean este día en las iglesias de San Francisco y la compañía. En estas los personajes de QE desarrollan un programa didáctico sobre los efectos. Pablo Boada, director de QE señala que QE trabaja para promover el conocimiento de los hitos y personajes de la cultura”.

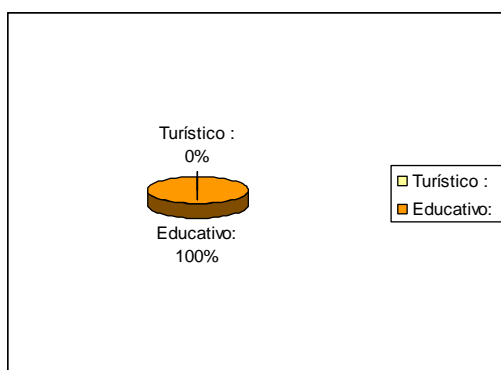
- Turístico: **0%**
- Educativo: **100%**



El 16 de julio del 2006:

Explicación, sobre todo, de los recorridos con los personajes de QE. El objetivo es recuperar la identidad con ayuda de los recorridos en los lugares emblemáticos del centro de la ciudad.

- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**

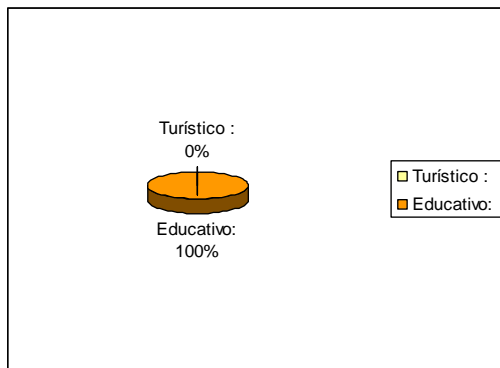


El 29 de enero del 2007:

Imagen muy positiva: “Gracias en parte a QE, la calle de la Ronda esta mejor que antes porque, para no destruir Quito hay que perpetuar la tradición oral y la historia para no olvidar a Quito”. También al fin de los recorridos dice el personaje

de QE a los visitantes que deben contar la historia de la ciudad a los más pequeños.

- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**



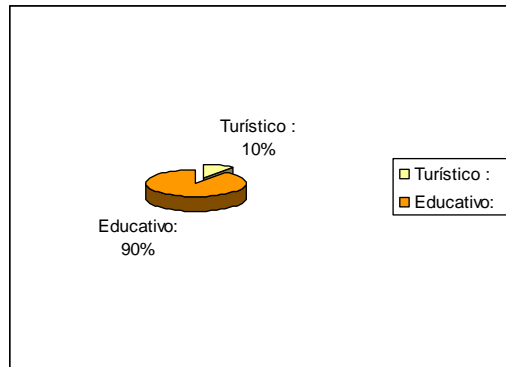
ÚLTIMAS NOTICIAS “LA CIUDAD”

El 28 de Octubre del 2002:

Hablan de los recorridos de QE. El objetivo es que los jóvenes quiteños recuperen la identidad, los espacios tradicionales. QE pretende rescatar la esencia del centro histórico. No quieren que los turistas se carguen de información y de fechas. Entonces buscan que la historia sea entretenida con elementos teatrales con juegos.

- Turístico : **10%** (quieren enseñar a los turistas de manera agradable)

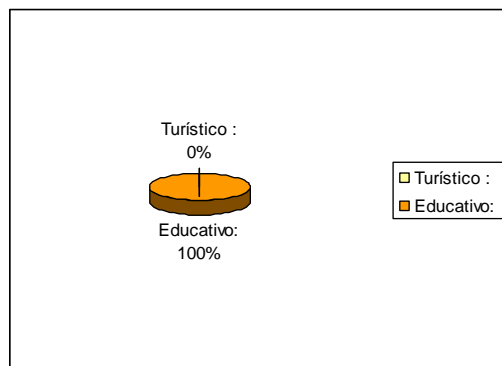
- Educativa: **90%** (muy positivo para transmitir la historia de la identidad de Quito. Es sobre todo para los quiteños)



El 1 de septiembre del 2003:

Explicación de QE y de sus recorridos en el centro histórico. Un miembro afirma que “los recorridos se realizaron bajo una concepción turística pero su esencia es educativa”. Quieren recuperar la identidad de los quiteños. Primero con un mejor conocimiento de la ciudad. Quito Eterno rompe con los esquemas turísticos. Los personajes dan vida a hechos de la Historia. El objetivo es educativo. Es para recordar a los quiteños quienes son, rescatar la memoria, la identidad y los valores de la capital.

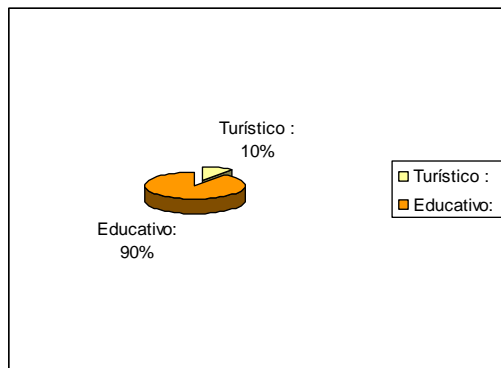
- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**



El 12 de enero del 2004:

Habla de un proyecto de solidaridad comunitaria, éste hace parte QE que es un proyecto educativo y turístico: los quiteños y no quiteños aprenden a conocer y querer a la ciudad porque ven lo que esconde la ciudad. Los guías están construyendo poco a poco nuestra identidad. QE muestra a un Quito no desde un punto de vista académico, sino desde el lado de las historias.

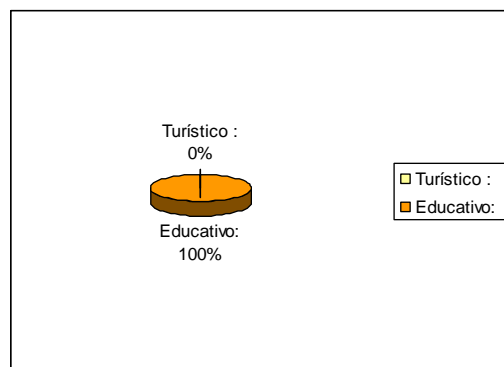
- Turístico : **10%**
- Educativo: **90%**



El 17 de noviembre del 2004:

Habla del programa Quito Eterno que son los recorridos en el Quito colonial, éstos complementos a la educación y la formación en valores. Hay dinámicas para que los niños entiendan mejor la historia.

- Turístico: **0%**
- Educativo: **100%**

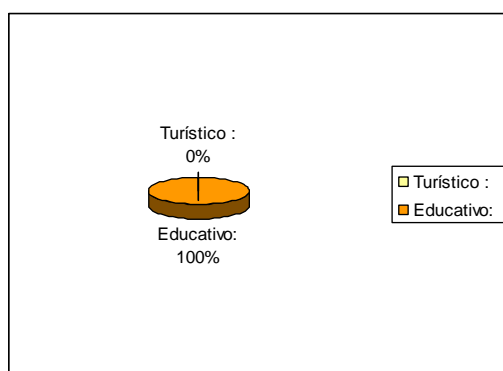


LA HORA

El 2 de diciembre del 2004:

Actividad cuyos protagonistas son los miembros del grupo educativo QE. En esta actividad hay personajes históricos que representan lucha para la libertad y los derechos ecuatorianos (fuera de Quito) para la educación superior.

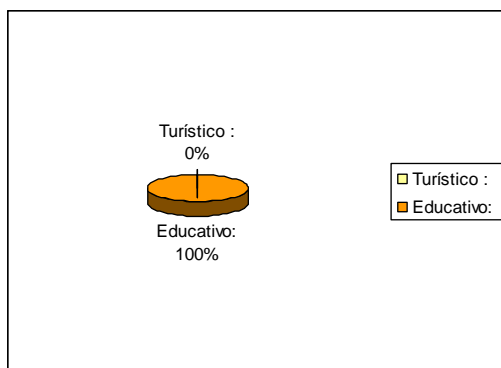
- Turístico: **0%**
- Educativo: **100%**



El 3 de diciembre 2004:

Es para rescatar la cultura y el patrimonio de la capital.

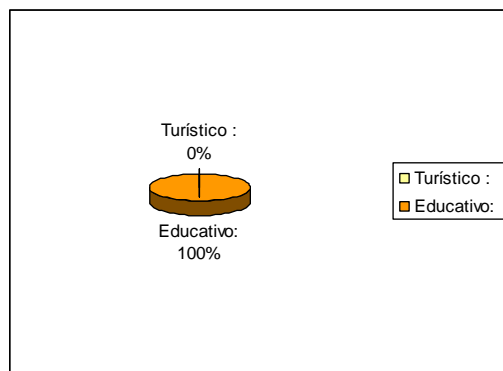
- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**



El 19 de septiembre de 2006:

Explicación de los recorridos. Es un tipo de educación informal (los jóvenes son disfrazados). Esto permite una interactividad con los que escuchan para que entienden bien. Es mas fácil para captar la historia y es más fácil si esta explicado por jóvenes y con ejemplos reales. El objetivo es la reencuentro de la gente de Quito con su historia, su identidad y su riqueza de una manera interactiva.

- Turístico: **0%**
- Educativo: **100%**

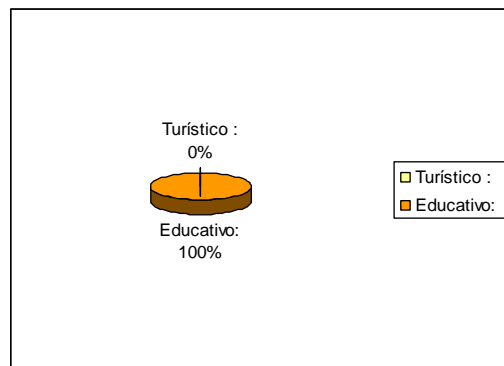


DIARIO EL HOY

El 31 de octubre del 2004:

El artículo trata de los personajes de Quito Eterno para recorrer la ciudad. Es mejor que una vista turística normal porque hablan de detalles que no están en los libros. Es una novedad y los visitantes no olvidan los personajes porque se queda en la memoria de ellos.

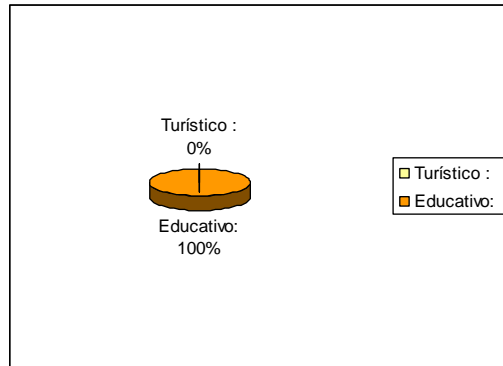
- Turístico: **0%**
- Educativo: **90%**



El 23 de diciembre de 2004:

Hay un recorrido especial por el solsticio de diciembre. El recorrido explique el fenómeno natural pero también la influencia de la luz solar en nuestra cultura.

- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**

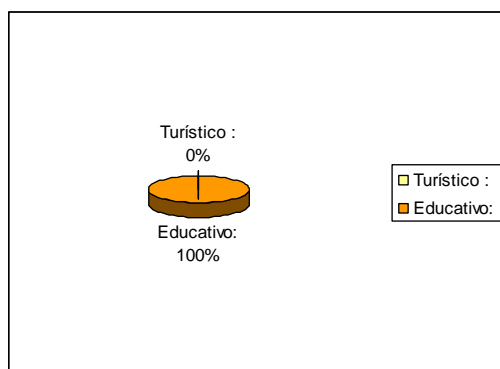


DIARIO EL NORTE

El 2 de diciembre del 2004:

Habla de una obra cuyos protagonistas son los miembros de Quito Eterno. La obra son unos diálogos, a manera de monólogos, los personajes narran su vida y lucha. El objetivo de esta obra es dar a conocer el legado de la lucha por los derechos y la libertad.

- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**

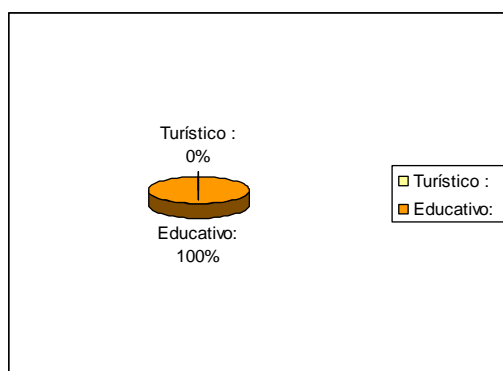


QUINCENARIO EL CHULLA

Octubre del 2005:

El artículo dice que Quito Eterno es fundamental para llevar sus conocimientos a nuevas generaciones porque QE fomenta el desarrollo de la educación sobre el patrimonio, “nos pone en intimo contacto con nuestra raíces”.

- Turístico: **0%**
- Educativo: **100%**

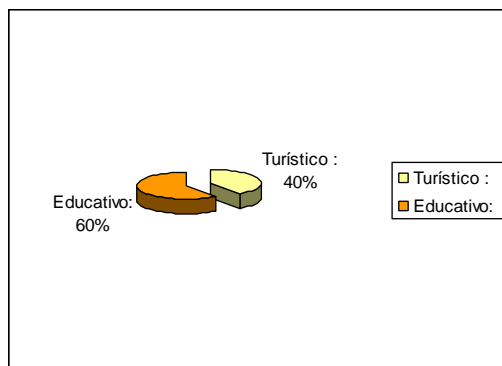


SUPER ECUADOR

El 13 de noviembre del 2005:

Explicación de los recorridos y de QE. Se expone que el servicio es para turistas extranjeros y nacionales. Los guías salen de los esquemas típicos de un guía turístico porque es con una comunicación no formal. Se habla del refrigerio y de la seguridad de los turistas.

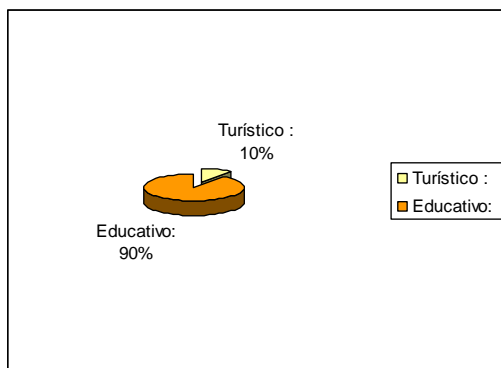
- Turístico : **40%**
- Educativo: **60%**



LA MEMORIA ES EL MATERIAL MÁS FUERTE DE LA CIUDAD

Se trata de las Rutas de Leyendas. Se crearon para preservar la memoria de la ciudad y para hacer de la ciudad una experiencia de vida.

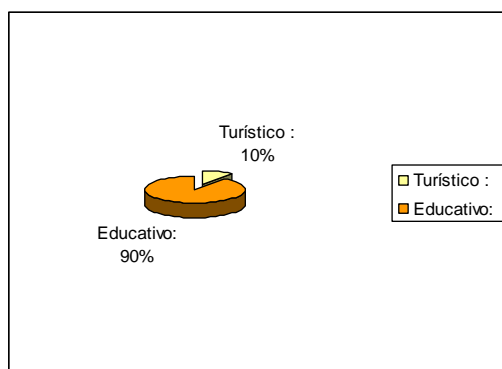
- Turístico: **10%**
- Educativo: **90%**



REVISTA PARA NIÑOS

Es por supuesto sobre de educación pero es una publicidad y QE no es muy explicado.

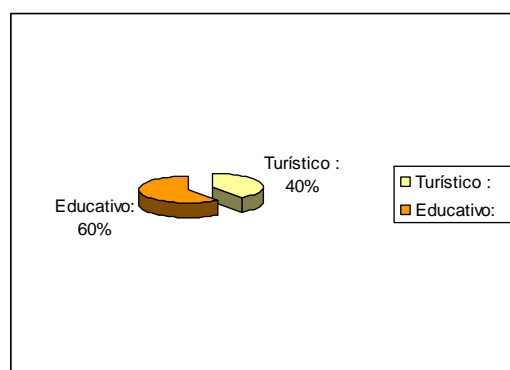
- Turístico: **10%**
- Educativo: **90%**



QUE HACER

Se trata de los recorridos. El objetivo es promover el conocimiento de la cultura para fortalecer nuestra identidad.

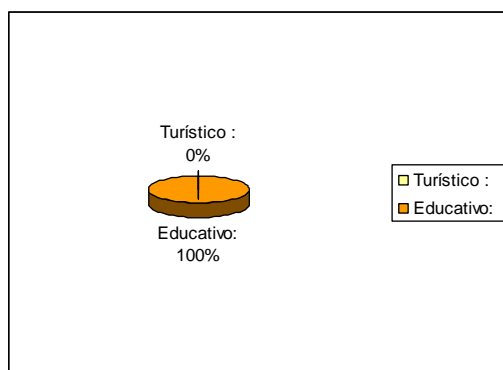
- Turístico: 40% (explica por donde pasa el recorrido con referencias a los museos)
- Educativo: 60% (se dice que es un medio para fortalecer la identidad)



228 AÑOS DE INDEPEDENCIA

QE, programa educativo ha sido seleccionado para recibir fondos porque el proyecto esta relevante porque educativo. También la embajada de los Estados Unidos ha propuesto hacer una obra sobre la independencia. Los jóvenes se identificaron porque en la obra los protagonistas son jóvenes. También expone la realización de un CD interactivo.

- Turístico : **0%**
- Educativo: **100%**



DIARIO EL COMERCIO

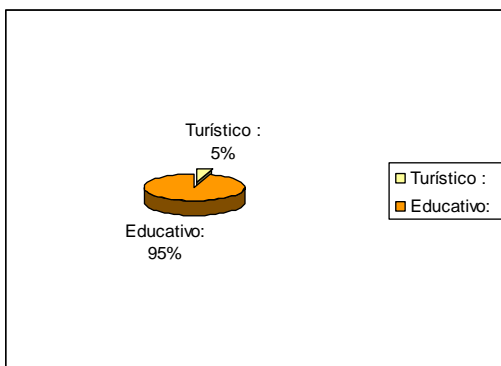
Domingo 8 julio de 2007

“Un viaje por la historia de Quito divierte a cuatro voluntarios”

El reportaje expone la principal actividad que realiza Quito Eterno, esta se da a conocer mediante la experiencia que se relata de los cuatro voluntarios que cumplen el papel de guías en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito. Se resalta la convocatoria que realiza Quito Eterno en este mes para insertar a su equipo a nuevos voluntarios. Se desataca que Quito Eterno es un programa educativo que trabaja en la recuperación de las tradiciones de la ciudad.

Turístico: 5%

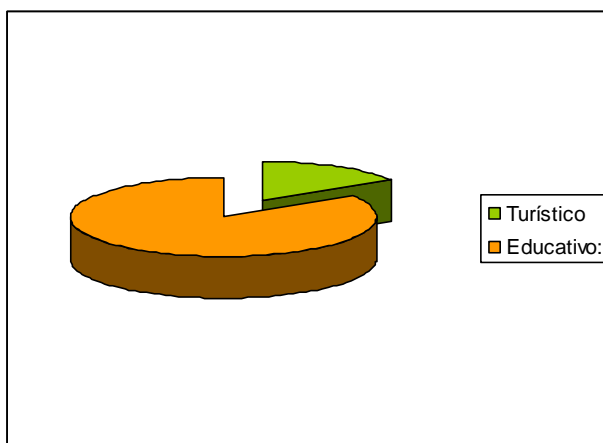
Educativo: 95%



INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Turístico: 16%

Educativo: 84%



→ Como el aspecto educativo es lo que importa proyectar a QE, se deduce que la imagen esta positivo y que la misión de la fundación se nota cómo elle lo quiere.

b) Tendencias por grupo de periódico:

EL COMERCIO:

- 04-05-03: turístico
- 11-07-03 : turístico
- 24-07-03: educativo
- 29-08-03 : turístico
- 18-05-04: turístico
- **28-07-04 : ed → cambio: el aspecto educativo (positivo) va a ser mas importante desde esta fecha**
- 29-08-04 : educativo
- 06-09-04 : educativo

- 10-10-04 : turístico
- 17-11-04 : educativo
- 16-07-06 : educativo
- 29-01-07 : educativo
- 8-07-07 : educativo

ÚLTIMAS NOTICIAS SECCIÓN CIUDAD

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

DIARIIO LA HORA

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

DIARIO EL HOY

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

DIARIO EL NORTE

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

SUPER ECUADOR

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

CHULLA

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

ÚLTIMAS NOTICIAS LA MEMORIA ES EL MATERIAL MAS FUERTE DE LA CIUDAD

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

REVISTA PARA NINOS

En todas sus publicaciones se destaca el aspecto **Educativo**

QUE HACER

Turístico

228 ANOS DE INDEPENDENCIA

Educativo

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Solo sale el aspecto turístico en dos periódicos: El Comercio y Que Hacer. Y lo que es interesante también es que en El Comercio, desde el periódico del **28-07-04**, el periódico insiste mas sobre el aspecto educativo aunque antes hablaba de los dos aspectos. En la mayoría de los periódicos se destaca que el objetivo y el servicio que ofrece Quito Eterno es educativo con un **84%**. Por lo que se puede concluir que la imagen que Quito Eterno proyecta en los medios de comunicación es la **imagen real**, es decir, la imagen que Quito Eterno desea que se de a conocer. Por consiguiente, se visualiza que el manejo de los contenidos esta siendo bien utilizada y que Quito Eterno a través de su servicio ha destacado su característica y valor agregado que consiste en apoyar a la educación formal a través de la educación alternativa.

c) Evolución de todos los periódicos en función de la fecha

FECHA	PERIODICO	ASPECTO
28-10-02		EDUCATIVO

	ÚLTIMAS NOTICIAS SECCIÓN CIUDAD	
04-05-03	COMERCIO	TURISTICO
11-07-03	COMERCIO	TURISTICO
24-07-03	COMERCIO	EDUCATIVO
29-08-03	COMERCIO	TURISTICO
01-09-03	ÚLTIMAS NOTICIAS SECCION CIUDAD	EDUCATIVO
12-01-04	ÚLTIMAS NOTICIAS SECCIÓN CIUDAD	EDUCATIVO
18-05-04	COMERCIO	TURISTICO
28-07-04	COMERCIO	EDUCATIVO
29-08-04	COMERCIO	EDUCATIVO
06-09-04	COMERCIO	EDUCATIVO
10-10-04	COMERCIO	TURISTICO
31-10-04	DIARIO EL HOY	EDUCATIVO
17-11-04	COMERCIO	EDUCATIVO
02-12-04	DIARIO LA HORA	EDUCATIVO
03-12-04	DIARIO LA HORA	EDUCATIVO
23-12-04	DIARIO EL HOY	EDUCATIVO
10-05	QUINCENARIO EL CHULLA	EDUCATIVO
13-11- 05	SUPER ECUADOR	EDUCATIVO
16-07-06	COMERCIO	EDUCATIVO

19-09-06	HORA	EDUCATIVO
29-01-07	COMERCIO	EDUCATIVO
08-07-07	COMERCIO	EDUCATIVO
02-02-08	COMERCIO	EDUCATIVO

CONCLUSIÓN DE RESULTADOS

Después del **10 octubre del 2004**, todos los periódicos hablan más del aspecto **educativo** que es lo más importante porque es un gran punto para la organización. Se concluye así que Quito Eterno a lo largo de su desarrollo institucional ha generado su posicionamiento como una actividad educativa más no turística, lo que nos permite determinar que su imagen proyectada en los medios de comunicación impresos locales del país, está orientada hacia la imagen real, lo que beneficia para su posicionamiento y prestigio como organización educativa y ciudadana.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

I. ANTECEDENTES DIAGNÓSTICO

Quito Eterno es una organización ciudadana sin fines de lucro que promueve el conocimiento del patrimonio cultural de la ciudad de Quito, como un aporte al sistema educativo. En sus cinco años de gestión ha tenido un gran proceso de cambios que han permitido que la organización se consolide y fortalezca en cada una de sus áreas y servicios. Estos cambios han generado diferentes etapas y responsabilidades para cada uno de sus miembros.

En este proceso, la comunicación no ha tenido la importancia adecuada, y surge desde la inestabilidad de su imagen e identidad corporativa a el debilitamiento de la cultura organizacional y falta de estrategias para mejorar la comunicación interna y externa.

Todas las herramientas de comunicación interna existentes se han desarrollado poco a poco de manera empírica según las necesidades del día a día sin contar con una planificación ni un responsable.

Quito Eterno se divide en dos grandes grupos, el equipo ejecutor y el equipo de guías facilitadores, y entre ellos existen niveles de comunicación que deben ser afianzados.

El equipo ejecutor mantiene un buen nivel de comunicación entre las personas que lo conforman, las herramientas que utilizan son las reuniones periódicas semanales, la comunicación personal y en poquísimo porcentaje el correo electrónico y el pizarrón que se encuentra ubicado en la pared central de la oficina y que a diario se expone el cronograma planificado del mes (cuestión de agenda rutas, capacitaciones, viaje, ausencia de una persona).

Las principales necesidades que se manifiestan según las entrevistas ofrecidas por el equipo ejecutor son: hacen falta estrategias, disciplina y métodos regulares para mejorar los canales de comunicación, hace falta más tiempo para reuniones, es necesario no dar por hecho de que todos saben las cosas en especial los que no pasan todo el día en la oficina. A esto se evidencia que existe un debilitamiento en la cultura organizacional de la institución.

El posicionamiento que posee QE en la sociedad ha sido de boca en boca, es decir que los usuarios de los servicios que ofrece QE han recomendado a otras personas y de esta manera han conocido sobre esta organización.

La prioridad que busca QE en cuanto a la comunicación externa es “difundir y posicionar la misión de Quito Eterno” es decir, el exponer a la comunidad que Quito Eterno es una organización ciudadana sin fines de lucro y auto gestionable que trabaja por el desarrollo de la comunidad mediante la educación alternativa.

Esta difusión y posicionamiento no está establecida en la comunidad. Se necesita trabajar en aquello. QE no ha tenido una planificación en cuanto a la difusión de sus actividades, el principal servicio que ofrecen *Rutas de Leyenda* se ha dado a conocer a través del departamento de ventas, en la cual el responsable usa como herramienta la comunicación personal.

Según el director de la organización, Pablo Boada, recalca que

“es indispensable el dar a conocer a la comunidad sobre los servicios que ofrece QE sin embargo es prioritario el que se conozca sobre su misión ya que el aumento de demanda no abastecería con los recursos humanos y económicos que en el momento posee

QE”.¹²³

No obstante lo que se requiere y también es prioritario es la venta de las Rutas de Leyenda es por ello que el responsable de la difusión y venta de este servicio esta a cargo del área de ventas. Este servicio tiene como target a escuelas y colegios por lo que el responsable de ventas realiza visitas personales a cada colegio y ofrece el servicio.

Una herramienta importante que se utiliza para la venta de este servicio es la ruta para los profesores, esta consiste en una ruta dirigida a los profesores en la cual cada uno de ellos conoce de manera directa el servicio, de esta manera ellos proponen a los directorios de los colegios para incluir en sus programas anuales las rutas de leyenda.

Lo que permite un sustento a QE son las rutas nocturnas, sin embargo a pesar de que este servicio es innovador y para el público en general, no hay conocimiento sobre esta actividad, lo que no permite a QE tener una demanda que satisfaga sus necesidades. Es por ello que, se requiere de una campaña y estrategias comunicativas que permitan dar a conocer al público en general sobre este servicio, enfatizando que es un servicio cultural y educativo.

“(…) Como parte del desarrollo de la organización, se han formado nuevas relaciones y alianzas con los proveedores de servicios no directamente manejados por QE: transporte, alojamiento, sitios culturales, restaurantes, entre otras.(…)

¹²³ Entrevista realizada en febrero 2007

En los últimos dos años QE ha aumentado sus relaciones con proveedores y organizaciones relacionadas a la actividad de autofinanciamiento; sin embargo aún el área de desarrollo no cuenta con alguien que se dedique permanentemente a dar seguimiento a esas relaciones y a crear nuevas”.¹²⁴

Esto da hincapié a que se requiere de un acercamiento con los públicos externos directos que influyen el desempeño de la organización. Un plan de comunicación que incluya estrategias en el marco de las relaciones públicas, fortalecerá esta gestión tan necesaria para el desempeño de la organización.

En cuanto a la relación con los medios de comunicación masiva, Pablo Boada enfatiza en que la relación con ellos es buena, ésta ha cambiado a lo largo del desarrollo de la organización. Expone que en un principio era escaso o difícil que un medio de comunicación se interesara por dar cobertura a la actividad de QE, hoy los medios se han interesado y ya no es difícil el acercamiento con los medios. No obstante hace falta mucho por dar a conocer a la opinión pública y a la comunidad sobre el servicio educativo que ofrece QE.

QE tiene un gran número de públicos externos con quienes de una u otra forma mantiene relación, son acerca de 20 públicos que permiten desarrollar cada una de las actividades. No obstante, pocas son las herramientas de comunicación utilizadas para integrar, comunicar y tener una retroalimentación con estos públicos.

El servicio de QE ya está posicionado en los colegios, existen colegios que los conocen y que cada año incluyen las rutas de leyenda en la planificación anual educativa, sin embargo existen muchos colegios que desconocen de esta

¹²⁴ BOADA, Pablo, Ob. Cit, Pág. 17

actividad u otros que conocen pero que es por recomendación más no por una difusión.

La responsable del área de ventas enfatiza además que se requiere de folletos e impresos que se puedan entregar a los profesores a fin de que éstos sean repartidos a cada uno.

El área de ventas busca a los colegios, pocas veces se da que los colegios busquen el servicio de Rutas de Leyenda porque pocos lo conocen.

Se requiere fortalecer la imagen institucional de Quito Eterno, no solo que esta se de a conocer por referencia de los usuarios, sino que a través de alianzas estratégicas se pueda desarrollar una red de difusión. Par afianzar y fortalecer la imagen institucional, es necesario trabajar en la gestión de la identidad corporativa y por ende en la cultura organizacional.

II. PROBLEMAS ENCONTRADOS.

PROBLEMA GENERAL

Quito Eterno no tiene capacidad de gestión en comunicación

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- Débil gestión de alianzas institucionales
- Debilitamiento de las relaciones interpersonales del equipo de QE
- Espacio reducido que causa incomodidad en las relaciones laborales
- Está muy marcado lo que es jefes y empleados ya no líderes
- Hace falta mas apertura y confianza en los guías facilitadores

- Diferencia en el interés asumido por el equipo de QE, lo que genera desequilibrio en las funciones y compromisos
- No disponen de un manual corporativo que les permita estandarizar el manejo de la identidad corporativa
- Deficiencia en los canales de comunicación interna
- Deficiencia en la coordinación y ejecución de actividades
- Falta un responsable de la coordinación de la comunicación
- Poca comunicación directa entre el director y los guías facilitadores
- Existencia de rumores
- La comunicación informal que se da en gran medida en QE, puede generar a que no exista información oficial
- No hay políticas ni estrategias de comunicación externa
- Insuficiente demanda, por falta de conocimiento de los servicios de QE
- Escasa vinculación con los medios de comunicación
- No se aprovecha las ventajas de la página web, como difusora y promotora de las acciones de QE
- Débil comunicación con los actores (MUSEOS) de la Corporación del CHQ.
- No hay seguimiento a las actividades y relación con público externo
- No existen formas de enlace, ni promoción con públicos directos como son estudiantes de colegios y universidades
- Falta de estrategias, disciplina y métodos regulares.
- Escaso conocimiento de la comunidad sobre QE.
- Escasa demanda de Rutas de leyenda nocturnas por falta de difusión.
- Falta una planificación adecuada en cuanto a manejo de contenidos para los medios de comunicación masiva.
- Escaso posicionamiento de la misión de QE.
- Poco aprovechamiento de aplicación de estrategias a fin de realizar alianzas estratégicas institucionales.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a Quito Eterno capacidad de gestión en comunicación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Regular la identidad corporativa de Quito Eterno
- Fortalecer la cultura organizacional de Quito Eterno
- Mejorar la comunicación interna y externa de Quito Eterno

IV. LINEAS DE ACCIÓN

- Identidad corporativa
- Cultura organizacional
- Comunicación interna
- Comunicación externa

LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento Institucional

PROGRAMA:

1. Sostenibilidad de Quito Eterno

Incluye la consecución de estrategias en relaciones públicas para gestionar un acercamiento con empresas y/o instituciones interesadas y afines a la actividad de QE. Además de fortalecer la visibilidad de la organización, esta gestión permite atraer recursos, generar alianzas y por tanto, fortalecer la sostenibilidad. Se debe priorizar diseñar una estrategia específica por actividad y por requerimiento de Quito Eterno.

LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecer la Cultura Organizacional

PROGRAMAS:

1. Relaciones Interpersonales

Prioriza el acercamiento entre el equipo ejecutor y el equipo de guías facilitadores, incluye el diseño de estrategias con el objeto de afianzar la participación y la toma de decisiones de todos los miembros de la organización, fortalecer el compañerismo y el trabajo en equipo. Diseñar acciones concernientes a la afianza de los ritos y/o fechas especiales. Asimismo, diseñar estrategias que permitan un acercamiento con los miembros que no permanecen todo el día en la oficina, esta estrategia debe priorizar el acercamiento adecuado a fin que no se produzcan rumores por falta de comunicación.

2. Movilidad y generación de compromisos

Este programa se debe diseñar estrategias que permitan afianzar el compromiso de los miembros de la organización a fin de equilibrar las funciones y compromisos, promover motivación, conocimiento e interés de asumir funciones, eliminar un posible inadecuado clima laboral y desmotivación. Generar espacios

de socialización en donde se priorice el acercamiento de los miembros y se afirme la relación.

LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento de la identidad corporativa

PROGRAMAS:

1. Gestión y seguimiento del uso de la identidad corporativa

Incluye el control y estandarización del manejo de la identidad corporativa, la regulación del uso de los elementos visuales de QE en todas las piezas comunicativas. El control de una identidad estable, esto apoyará a un adecuado control y manejo de la difusión de la identidad de QE muy especialmente los actores externos de la organización, medios de comunicación, diseñadores, imprentas, y proveedores gráficos en general. Por tanto, en estos casos ha de diseñarse normas y políticas de uso de los elementos ya establecidos.

2. Posicionamiento y proyección de la imagen

Una vez estandarizado el manejo de la identidad corporativa y definido una imagen clara es importante dar a conocer a todos sus miembros y posicionar en los actores internos y externos involucrados con la organización.

LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecer los canales de comunicación interna

PROGRAMAS:

1. Establecimiento de sistemas, canales y redes de comunicación interna

Incluye el diseño de métodos y políticas de comunicación interna a fin de generar sistemas, canales y redes de comunicación los mismos que permitan optimizar y fortalecer los procesos de la organización.

Estrategias que permitan la difusión interna de las distintas actividades que se llevan a cabo, los programas y actividades que en muchas ocasiones no están involucrados todos los miembros pero que necesariamente deben conocer.

La ejecución de estrategias que permitan mejorar la comunicación interpersonal.

De acuerdo a la dinámica de la organización, no se ve la prioridad de centralizar la función de la comunicación por tanto, se debe definir funciones para cada responsable. Las multifunciones funcionan pero se olvidan, en tal virtud se debe priorizar métodos que regulen y controlen estas funciones.

Generar una red de comunicación por niveles a fin de generar una comunicación de manera horizontal y no jerárquica es decir, una comunicación que involucre a todos en el proceso con ello se desarrollará hábitos de comunicación.

Estrategias que permitan que la información llegue a todos, afianzar la toma de decisiones a través de un sistema. Generar canales de comunicación eficientes que permitan la generación de piezas comunicativas útiles de acuerdo a la dinámica de la organización.

3. Seguimiento, control, monitoreo y evaluación de los sistemas, canales y redes de comunicación interna.

Priorizar un responsable en comunicación que cumpla con las funciones de coordinador de la gestión de los procesos de comunicación, el mismo que se encargará de establecer mecanismos de control, seguimiento, monitoreo y evaluación de los sistemas, canales y redes de comunicación interna. Se debe generar un mecanismo de control que permita agilizar y cumplir a cada uno de los miembros con sus distintas funciones en comunicación. Priorizar la coordinación de la comunicación por niveles.

LINEA DE ACCIÓN: Un responsable en coordinación de comunicación

LINEA ESTRATÉGICA: Fortalecer los canales de comunicación externa

PROGRAMAS:

1. Establecimiento de políticas y estrategias de comunicación externa

Que incluya herramientas adecuadas para fortalecer la difusión institucional de Quito Eterno, generar alianzas institucionales, afianzar vínculos con medios de comunicación, oficializar la información dar a conocer un solo discurso de lo qué es Quito Eterno, y los servicios que ofrece. Generar mayor conocimiento en la sociedad sobre la organización, esto permitirá atraer demanda, recursos, aportar a la sostenibilidad y por consiguiente al fortalecimiento institucional.

2. Difusión de los servicios de Quito Eterno

La Producción de herramientas y estrategias de difusión y promoción

3. Fortalecimiento con Museos

Generar acercamiento con los museos, afianzar la relación involucrándolos en el proceso de desarrollo de Quito Eterno, dar a conocer a los museos el aporte que QE da con su servicio. Priorizar una comunicación directa con sus directores y responsables de los convenios interinstitucionales que se mantiene entre QE y el museo.

Generar una pieza comunicacional que permita informar de manera directa la gestión de QE dentro de los museos, difundir el aporte que QE brinda a los museos con su servicio.

4. Generación de enlaces con públicos directos

Involucrar a todos los responsables de las relaciones con los públicos directos, generar vínculos y fortalecer la gestión de difusión de actividades, seguimiento de convenios, acuerdos etc.

CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

ANEXO CUADRO EN EXCEL

CONCLUSIONES

El programa Educativo Quito Eterno es una organización ciudadana sin fines de lucro que, a pesar de no contar con grandes recursos económicos, ha sabido mantenerse como una organización que, desde sus inicios se enfocó en la educación en valores a través de una educación alternativa.

Su desempeño, compromiso, investigación, desinterés económico y pasión por la ciudad y la historia, hacen del talento humano su mayor valor como organización. Quito Eterno ha sobrellevado diversos cambios organizacionales que le han hecho crecer y fortalecerse como organización, no obstante su débil desempeño en comunicación no ha permitido que la organización desarrolle otros aspectos que fomentarían su sostenibilidad.

Se concluye así que:

1. Quito Eterno no tiene un conocimiento claro de la importancia de la comunicación en el desarrollo institucional.
2. No hay responsabilidades definidas en comunicación.
3. No se priorizan políticas, planificación, actividades ni recursos para la gestión de la comunicación y por ende la sociedad quiteña en general no tiene conocimiento de la gestión de Quito Eterno.

No obstante su talento humano es un pilar fundamental en el desarrollo del proceso de innovación de la organización y es por ella que Quito Eterno se ha logrado mantener. Empero, en dicho talento humano se desarrollará en cambio organizacional que la entidad requiere para enfrentar los nuevos desafíos que la misma sociedad cambiante exige.

Quito Eterno a lo largo de su desarrollo se ha posicionado como una organización ciudadana que lo que hace no es turismo, sino educación, y es en ese sentido que, a través de estrategias comunicacionales se debe priorizar mantener, a fin de que esta concepción sea conocida por todos quienes se encuentren en la ciudad de Quito.

Toda organización es distinta de otra, al contrario de otras organización en las que muchas veces un responsable de comunicación se convierte en el salvador o en la respuesta a la falta de gestión en la comunicación, Quito Eterno presenta una importante característica que es su talento humano y el eje de desarrollo por la que ha trabajado desde su gestión, la multifuncionalidad; es por ello que la propuesta - solución que se propone para dicha organización, no es el poner en responsabilidad la gestión de la comunicación en una sola persona, o en una persona extraña a la organización, todo lo contrario; la dinámica y desempeño de la organización Quito Eterno, hacen que la comunicación se convierta en una actividad más de cada miembro, es por ello que en la presente se ha concluido como respuesta a la debilidad comunicacional, a la apuesta a la responsabilidad de cada uno de sus miembros con relación a una función en comunicación.

Por tanto, la gestión de la comunicación en Quito Eterno se desarrollará como es la propuesta de dicha investigación, que cada uno de sus miembros realice y se responsabilice de la comunicación en sus diferentes áreas de gestión. Lo que se prioriza es que el área de comunicación no se vea como “otra función” sino como parte de las mismas funciones de cada miembro.

Lo que prevalece según la dinámica de Quito Eterno es que no se piensa que algo externo va a resolver la debilidad de comunicación de la organización sino al contrario desde la propia posición de cada miembro hay responsabilidades sobre ese tema. Es decir *son sus propios miembros los que cambiarán esa debilidad en comunicación y la fortalecerán*, es por ello que le hemos apostado a que primero se cambian las personas para cambiar las cosas y, con el aporte del talento

humano de Quito Eterno se fortalecerá el desempeño comunicacional y organización de la institución.

Partiendo desde la propuesta del plan de comunicación se concluye que:

- La organización Quito Eterno a partir de la ejecución de mencionado plan, podrá fortalecer las capacidades comunicacionales de sus miembros y por tanto fortalecerá la gestión integral de la organización.
- Quito Eterno a través de las líneas estratégicas propuestas, logrará sensibilizar a sus miembros sobre la importancia de la comunicación, generará compromiso en su talento humano y por ende motivará a sus miembros a realizar el cambio.
- Se evidenciará a través de la inserción de políticas, estrategias y acciones comunicativas, la mejora de procesos, de servicios y de gestión
- Con el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la innovación a desarrollar, Quito Eterno fortalecerá la comunicación interna y externa.
- Solo el entender a la organización Quito Eterno como un organismo vivo y como un sistema dinámico y complejo, se logrará el trabajo en red y multifuncional, la participación de sus miembros y el cambio en ellos serán vitales en esta gestión.
- El seguimiento, control, monitoreo y evaluación de este proceso constituye en actividades indispensables para el logro del cumplimiento del plan propuesto.
- Por la dinámica de la organización Quito Eterno, no se ve como solución crear un departamento de comunicación, al contrario se concluye que la gestión de la comunicación debe ser desde el rol que desempeña cada miembro. La comunicación en red será fundamental para el cumplimiento óptimo de esta gestión.

RECOMENDACIONES

La organización Quito Eterno es una organización ciudadana integrada por jóvenes que están convencidos de su aporte a la comunidad y tienen el deseo y compromiso por realizar mejoras en su gestión, por tanto algunas recomendaciones para desempeñar ese trabajo son:

- Difundir el plan de comunicación a todos los miembros de la organización
- Capacitar y sensibilizar a los miembros de la organización en el tema de comunicación.
- Generar una campaña de expectativa y compromiso para cada uno de sus miembros.
- Da a conocer la importancia y el valor agregado de cada función al complementarla con la función de comunicación.
- Fomentar hábitos comunicativos de doble vía, es decir, que no se espere únicamente recibir la información, sino también pedirla y si es necesario exigirla.
- Generar niveles de comunicación.
- Priorizar las responsabilidades de comunicación de cada miembro
- Realizar seguimiento y control de las actividades de comunicación
- Enfatizar el uso de la cartelera y las piezas de comunicación que los mismos miembros han validado como útiles.
- No esperar que lleguen las reuniones para comunicar algo, si de debe hacerlo espontáneo se lo debe hacer.
- Realizar una encuesta para mejorar el servicio
- La co- directora se acerque a los miembros de Quito Eterno a fin que se involucre con las actividades.
- Para la sostenibilidad de la organización, generación de proyectos, auspicios, canjes que tengan un costo y que genere utilidad para la sostenibilidad de Quito Eterno, participar en eventos académicos
- El área de producción tenga una línea estratégica de generación de recursos

- Contar con una responsabilidad en coordinación de proyectos
- Realizar un modelo de proceso de cada rol en función de comunicación
- Priorizar en publireportajes, reportajes, entrevistas visuales e impresas, proporcionar información de contacto de Quito Eterno.
- Construir como meta el ser un referente en la sociedad ecuatoriana de la educación cívica a través de la educación alternativa y constituirse en un poyo fundamental para los colegios de la ciudad de Quito.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALFARO, Rosa María, *“Otra Brújula, Innovaciones en Comunicación y Desarrollo”*, Calandria, octubre 2006, Pág., 318
2. ALFARO MORENO, Rosa María, *“Una Comunicación para otro desarrollo”*, Calandria, Mayo, Perú, 1993, Págs. 131
3. ÁLVAREZ, Freddy, Mato, María Adriana, *“El Arte de Cambiar las Personas que cambian las cosas, el cambio contextual del ser humano desde su contexto cambiante”*, Quito, Octubre, 2005, Págs. 237
4. ARBOLEDA, Gabriela en Tesis *“Levantamiento del proceso de contratación de guías facilitadores del programa educativo Quito Eterno”*, Capítulo III, págs. 15-18, Quito, 2007.
5. BARBERO, Jesús Martín *“La educación en el ecosistema comunicativo”*, Comunicar, 1999, Pág. 14
6. BENAVIDES, Juan, Costa, Joan, Varios *“Dirección de comunicación empresarial e institucional”* Gestión 2000, España, Págs. 411
7. BOADA, Pablo *“Estudio de Caso de Actividades Empresariales Sociales: En la mitad del mundo, la aventura de redescubrir una ciudad milenaria”* Programa Educativo Quito Eterno. Quito – Ecuador, 2006, Págs. 21
8. COSTA, Joan, *“La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión”* Paidós, Barcelona 2001, Págs., 161.
9. COSTA, Joan, Varios, *“Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”*, Ediciones Gestión 2000, España, 2001, Págs., 415
10. DE SOUZA SILVA, José, Varios autores, *“Innovación de la innovación institucional”*, Quito octubre 2005, Págs. 368
11. Documentos facilitados en el Curso Abierto de la Universidad Simón Bolívar, Gerencia de ONG, Módulo, *“Marketing Social y estrategias de Comunicación para ONG.”*, Quito, junio 2006- 2007.
12. "<http://www.quitoeterno.org>"
13. Informe del PNUD *“Desarrollo Humano, Informe 1990”*. Págs. 30-45.

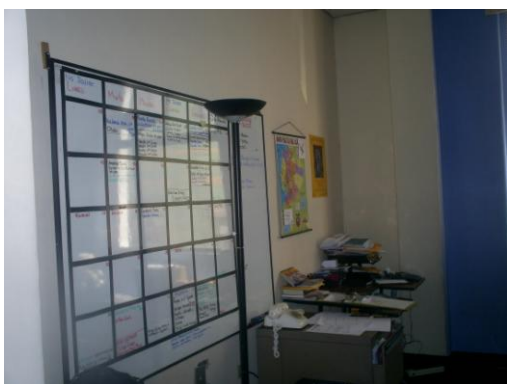
14. LACASA Y BLAY, Antonio, S, *“Gestión De la Comunicación Empresarial”*, Ediciones Gestión 2000, España 2004, Págs., 255
15. MATUS, Carlos en Mendoza, Pedro y Robles, Luis *“Planeamiento Estratégico en Gerencia. Aplicado a Servicios de Salud”*. Facultad de Medicina de San Fernando. UNMSM. Lima, Mayo del 2,000
16. MARTÍN- BARBERO, Jesús, *“De los medios a las mediaciones”*, Ediciones G. Gilli, S. A., Barcelona 1987, Págs. 300.
17. PRIETO CASTILLO, Daniel, *“La planificación de la comunicación institucional”* (San Salvador, San Salvador 1993),6.
18. PRIETO CASTILO, Daniel;” *Diagnóstico de la comunicación*”, CIESPAL, Quito, 1990, pág. 311
19. PRIETO CASTILLO, Daniel; *“La comunicación en la educación”*, Ediciones CICCUS-La Crujía, Buenos Aires, 1999, pág. 81
20. Quito Eterno *“Documento información Institucional de Quito Eterno”*, “Quito Eterno 2007”, Págs. 24
21. SCHUSSHNY Andrés, *“La Planificación Estratégica según Carlos Matus”* Planificación Estratégica, Universidad de Santiago de Chile, Chile, 2007 en <http://www.slideshare.net/schuschny/clase-6-la-planificacin-segn-carlos-matus>

ANEXOS

I.

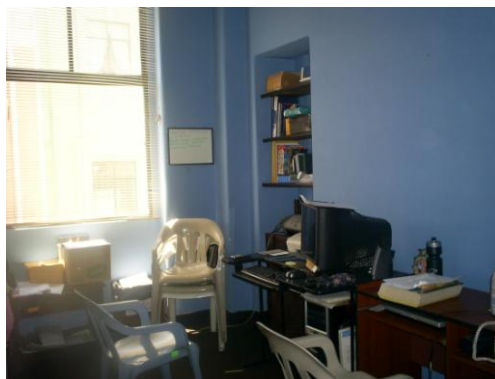
FOTOGRAFÍAS DE INFRAESTRUCTURA DE QUITO ETERNO

Las imágenes reflejan la infraestructura que poseen las oficinas donde laboran los miembros de la Organización Quito Eterno, se evidencia así la reducción de espacio y la limitación para ciertas actividades, no obstante como se menciona en el capítulo del diagnóstico de la comunicación interna, dichos espacios facilitan la interacción y la comunicación personal.



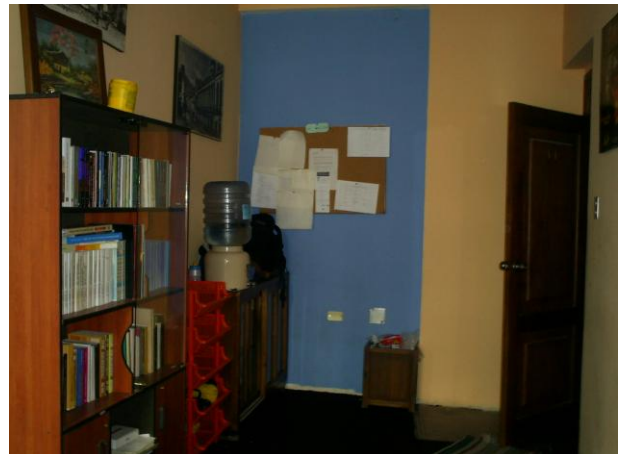
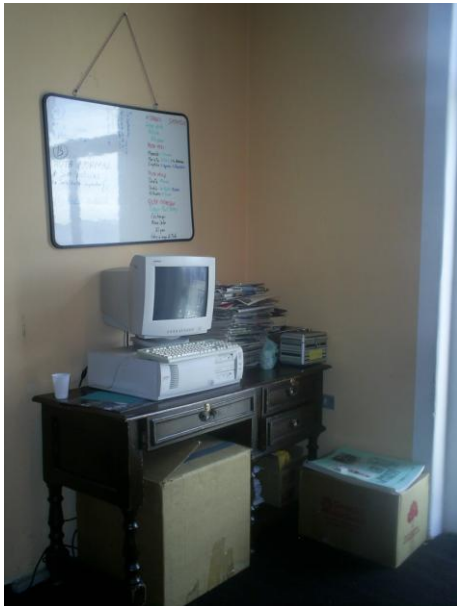
Se evidencia la cartelera principal, herramienta indispensable para conocer el itinerario de las rutas de leyenda. Éste, es utilizado por todos los miembros y está ubicado en un lugar estratégico y útil.

Se observa el espacio en donde labora la dirección ejecutiva de Quito Eterno.





Éste, constituye el espacio de trabajo para los guías facilitadores, además es utilizado como sala de reuniones y de lectura.



Imágenes de las carteleras utilizadas en la oficina de los guías facilitadores, a pesar de que se encuentran en lugares estratégicos, no logran el impacto deseado

III

IMÁGENES DE LOS SERVICIOS DE QUITO ETERNO

Una muestra de los servicios que ofrece Quito Eterno a sus diferentes públicos, la interacción, los elementos lúdicos y la participación de los asistentes, son elementos característicos de dichas actividades.

RUTAS DE LEYENDA



RUTAS NOCTURNAS



TITERES PARA LOS NIÑOS



IV

MATRIZ DE PROBLEMAS

ANEXO CUADRO EN EXCEL